全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

48个管理定律精解

袁建财◎编著

ESSENTIALS OF 48 MANAGEMENT LAWS

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net
理想藏书55188

48个管理定律精解

袁建财◎编著

48 MANAGEMENT LAWS



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE
·北 京·

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

48个管理定律精解/袁建财编著
北京：中国经济出版社，2011.1
ISBN 978-7-5136-0352-2
Ⅰ.①4… Ⅱ.①袁… Ⅲ.①管理学 Ⅳ.①C93
中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第217276号

责任编辑 苏冰冰
责任审读 霍宏涛
责任印制 常 毅
封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社
印 刷 者 三河市佳星印装有限公司
经 销 者 各地新华书店
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 14.25
字 数 226千字
版 次 2011年1月第1版
印 次 2011年1月第1次
书 号 ISBN 978-7-5136-0352-2/C·124
定 价 32.00元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037
本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68319116）

版权所有 盗版必究（举报电话：010-68359418 010-68319282）
国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010-68344225 88386794

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

前 言

自人类出现以来,管理活动便随之诞生了。与此同时,逐步产生了管理思想。经过千百年来无数人的提炼与汇总,这种思想形成一门学科——管理学。

管理学是一门综合性的交叉学科,是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。其目的就是研究在现有条件下,如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素,提高生产力的水平。

查阅管理学方面的著述,我们可以发现,无论是东方还是西方,都有古代哲人的精彩论述。标志着现代管理学诞生的,则是名著《科学管理原理》(泰罗,1911 年)和《工业管理和一般管理》(法约尔,1916 年)。自此之后的 90 多年时间内,与管理学相关的著作、文献等层出不穷,犹如一片茂密的丛林。因此,人们用"管理理论丛林"来形容现代管理学说百花齐放、百家争鸣的局面。

美国当代最著名的管理学家、西方管理思想发展史上管理过程学派最重要的代表人物哈罗德·孔茨(Harold Koontz,1908—1984 年)经过归纳分析,认为这些精彩纷呈的管理学说基本上可以分为十几个流派,其中典型的有:社会系统学派、决策理论学派、经验主义学派、社会技术系统学派、经理角色学派、权变理论学派、经营管理学派、管理科学学派、系统管理学派、古典学派、行为学派、组织行为学派等。

对于管理的严格定义,虽然每个流派都有各自的看法和主张,所持观点各有千秋,但总的来说,管理是指在一定组织中的管理者,运用一定的职能和手段来协调他人的劳动,使别人同自己一起高效率地实现组织既定目标的活动过程。

进入 21 世纪以来,全球经济一体化的大潮,给企业管理形式带来巨大冲击。管理领域正在经受一场变革,工业革命以来垂直式的管理模式,将逐渐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

被扁平式的现代化管理所代替。过去认为管理就是设计一个自上而下的等级制度,通过层层控制以取得经济绩效。新的理念则认为管理就是驾驭人们的热情与创造性,发现共同的前景、准则和价值观,分离信息和权力,鼓励团队工作、协作和参与,培养与发展组织成员以适应环境的巨变,并取得卓越成就。

在一个企业内部,人们追随的不是某个计划,而是能够鼓舞他们的领导人物。一个企业能否在激烈的竞争中保持优势,管理者起着举足轻重的作用。拥有超常的管理智慧,提高管理水平,已成为每一位管理者的必修课程。

管理是一门学科,也是一门艺术。管理的科学性与艺术性互为补充,相辅相成。如何将管理的科学性与艺术性融为一体,并且运用自如,是许多管理者急需解决的难题。让我们感到幸运和欣慰的是,解决这道难题并非无章可循,无据可依。这应该感谢世界各国的管理大师。他们通过长期实践与不断思考,为我们总结出管理的神奇定律。既然称做定律,人们往往认为非常深奥,其实不然。这些定律实际操作时非常简单,同时又可收到意想不到的效果。运用简单的方法,解决管理者的棘手难题,这正是大师与常人的区别所在。

需要指出的是,在长期探索研究过程中,管理大师们提炼出来的定律数不胜数,我们只撷取精华中的精华,编辑成册。

对于书中所收集的每条定律,我们都从"定律含义"、"专家解析"、"案例链接"、"操作指南"四个方面入手,进行深刻阐释和剖析,旨在帮助广大管理者便于学习掌握、灵活运用。每一条定律,都凝聚着大师的心血,都是大师智慧的结晶,都可以让我们受益终生。

同时,我们对参与本书编写的成员:袁建财、吴强、陈烨、贺子锦、王振伟、闫博、李忠良、赵静、李绍玲、李光亮、孙占领、张艾莉、杜延起、张萍、刘芳等人表示感谢!

作者语

2010年10月8日于北京大学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

目 录 | CONTENTS



决策篇

1. 古特雷定律 /1
◎定律含义:这一目标的达成,意味着下一目标的开始。

2. 儒佛尔定律 /5
◎定律含义:管理者的有效预测,可以为企业创造价值。

3. 吉格勒定律 /11
◎定律含义:制订高目标,是迈向成功的开始。

4. 坠机定律 /16
◎定律含义:依赖领导上的英雄,不如建立完善的管理制度。

5. 罗杰斯定律 /21
◎定律含义:管理者要居安思危,防患于未然。

6. 特伯定律 /25
◎定律含义:死的数字不是关键,活的市场才最重要。

7. 艾奇布恩定律 /29
◎定律含义:企业摊子并非做得越大越好。

8. 普希尔定律 /34
◎定律含义:正确决策,速度是关键。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

管理篇

9. 麦克莱兰定律 /39

◎定律含义:权力分享,创造价值。

10. 手表定律 /43

◎定律含义:一块手表可以让你清楚地知道时间,而两块或两块以上的手表只能使你失去对时间的准确判断。

11. 不值得定律 /47

◎定律含义:不值得去做的工作,根本不值得做好。

12. 蓝斯登定律 /52

◎定律含义:你给员工创造快乐的工作环境,员工给你带来巨大的经济效益。

13. 苛希纳定律 /56

◎定律含义:在管理中,并不是管理人员越多工作效率就越高,如果实际管理人员比最佳人数多两倍,那么工作时间就要多两倍,工作成本就多四倍;如果实际管理人员比最佳人数多三倍,那么工作时间就要多三倍,工作成本就要多六倍。

14. 奥卡姆剃刀定律 /60

◎定律含义:如无必要,勿增实体,复杂的事情往往可以通过最简单的方法解决。

15. 帕金森定律 /64

◎定律含义:在一个团体中,管理人员的数目或多或少是要增长的。对于一个不称职的管理者,他既不会选择辞职,也不会找一个能力强的人协助他工作,他怕能力强的人抢夺他的权力,他会任用两个水平比自己低的人做助手;两个平庸的助手又会上行下效,为自己找两个更加无能的助手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

16. 洛伯定律 /68

◎定律含义:对于一个管理者来说,最要紧的不是你在场时员工的表现,而是你不在场时员工做了些什么。

17. 彼得定律 /72

◎定律含义:在各种组织中,人们习惯于对处于某个等级,表现出色的员工进行提拔;如果继续胜任,员工将进一步晋升,直至到达他所不能胜任的职位。每个员工都趋向于晋升到他所不能胜任的职位。

18. 二八定律 /76

◎定律含义:社会上20%的人拥有80%的财富,而80%的人只拥有20%的财富。

19. 蓝伯格定律 /81

◎定律含义:压力和动力是共存于一体的,没有压力便没有动力。压力可以转换成动力,但需要有将压力转换成动力的能力。

20. 古狄逊定律 /85

◎定律含义:管理不是管理自己做事,而是指挥别人做事,一个累坏的管理者,是一个差劲的管理者。

21. 摩斯科定律 /89

◎定律含义:要打破沙锅问到底,很多情况下,你得到的第一个答案并不一定就是最好的答案。

22. 吉宁定律 /93

◎定律含义:真正的错误是怕犯错误,并因此畏缩不前。

23. 路径思维定律 /99

◎定律含义:一旦人们作出了选择,就如同走上了一条不归路,惯性会使你不断地走下去,即使路是错的,你也很难回头。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

经营篇

24. 墨菲定律 /103

◎定律含义:如果坏事可能会发生,尽管发生的可能性很小,它总是会发生,并且会引起最大的损失。

25. 巴菲特定律 /108

◎定律含义:在别人投资过的地方投资,是不可能发财的。

26. 卡贝定律 /113

◎定律含义:放弃是创新的关键。

27. 哈默定律 /117

◎定律含义:世上没有坏买卖,只有蹩脚的买卖人。

28. 比伦定律 /121

◎定律含义:失败是通往成功最近的道路。

29. “100 -1 =0”定律 /125

◎定律含义:不管以前的工作干得多好,在工作过程中哪怕出现一次失误,就是永远的失职。

30. 250 定律 /130

◎定律含义:每一个顾客身后都站着 250 个亲朋好友,赢得了一位顾客的好感,就同时赢得了 250 个人的好感;如果你得罪了一位顾客,就意味着得罪了 250 个人。

31. 达维多定律 /134

◎定律含义:任何企业想获得成功,就要第一个淘汰自己的产品。

32. 零和游戏定律 /139

◎定律含义:一项游戏,总是有输有赢,一方所赢恰好是另一方所输,游戏的成绩之和永远是零。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

33. 布里特定律 /144

◎定律含义:如果商品不作广告,就像在暗处向心爱的姑娘传送秋波,脉脉深情只有他自己知道。

34. 鱼缸定律 /149

◎定律含义:将鱼缸里的热带鱼放进喷水泉中,短时间内,鱼就可以从原来的三寸疯长到一尺。

35. 达维多夫定律 /153

◎定律含义:没有创新精神的人,只能是一个执行者;只有勇于创新的人,才能成为一个真正的先驱者。

用人篇

36. 酒与污水定律 /159

◎定律含义:酒倒入污水中,污水还是污水;污水倒入酒中,酒就会变成污水。

37. 蘑菇管理定律 /164

◎定律含义:蘑菇生长在阴暗的角落,没有肥料,也没有阳光,过着暗无天日的生活,只有长到足够大,才能引起别人的重视。

38. 特雷默定律 /169

◎定律含义:不是企业中没有人才,而是管理者没有做到知人善任,使每位员工"人尽其才"。

39. 互惠关系定律 /173

◎定律含义:毫不吝啬地给予员工关爱,你将收获颇丰。

40. 波特定律 /177

◎定律含义:与其盯着员工的错误不放,不如给予员工宽容,帮助员工找到出现错误的原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

41. 皮尔斯定律 /181

◎定律含义:企业要想有一个好的发展前途,就要挑选合适的接班人。

42. 托利得定律 /185

◎定律含义:看一个人的智力是否上乘,只要看他的脑子里能否同时并存两种截然相反的观点,而对其行为处世没有任何影响。

43. 奥格尔维定律 /189

◎定律含义:善于利用比自己优秀的人才。

合作篇

44. 华盛顿合作定律 /193

◎定律含义:一个人敷衍了事,两个人相互推诿,三个人永远也成不了大事。

45. 卢维斯定律 /198

◎定律含义:谦虚不是将自己想得很糟,而是完全不考虑自己。

46. 斯坦纳定律 /203

◎定律含义:在哪里说得越少,在哪里听到的就越多。

47. 木桶定律 /208

◎定律含义:一个水桶盛水的多少取决于木桶中最短的木板,而不是木桶中最长的木板。

48. 费斯诺定律 /213

◎定律含义:人有两只耳朵,一张嘴巴,这表示人应该多听少讲。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

决策篇

1.

古特雷定律

定律含义:这一目标的达成,意味着下一目标的开始。

【专家解析】

古特雷定律是由美国管理学家 W. 古特雷提出的,他认为:“每一处的出口都是另一处的入口。”意在告诉我们,上一目标的完成是下一目标的基础,下一目标是上一目标的延续。

企业管理者要想带领企业走向成功,就必须确定目标。目标就如同前进道路上的明灯,没有目标就无法进步。可以这么说,每条前进的路,都是由一个个的目标联系起来,最终通往成功的。只有在达成一个目标后,在此目标的基础上再确定新的目标,才可以不停地向前走,不停地前进,最终取得较大的成功。

对于目标,每个人心里的定位都不相同。一个普通职员心中的目标,可能是有一天成为部门经理;一个经理心中的目标,可能是有一天成为总裁;一个负债累累的人心中的目标,可能是有一天还清所有的欠款后,还能存上一大笔积蓄。假如有一天职员成了经理,经理成了总裁,负债者有了积蓄,他们都实现了自己的目标,接下来该怎么做呢?

成了经理的职员如果停止努力,最后终将被更加出色的人取代;成了总裁的经理如果不对整个企业进行有效管理,最后可能会导致企业亏损破产;

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有了积蓄的负债者如果不利用手里的财富去再创价值，最后只能坐吃山空。没有人能永远处于不变的位置，在已经取得的成绩上沾沾自喜而停止前进的话，最后必然会走向失败。

从某种意义上说，古特雷定律更像是一个欲望定律，它要求企业管理者永不停止，永远怀有朝着下一个目标前进的欲望。而已经达成的目标，刚好是朝下一个目标前进的跳板。前进是一种世界性现象，宇宙间所有的事物都是向前发展的，企业也一样，如果一个企业停止发展，就意味着更多的企业赶超上来。作为一个优秀管理者，只有一直确立新目标，完成一个后再以此作为另一目标的起点，继续制定更大的发展策略，才能不断巩固、提高整体实力。

【案例链接】

1960 年，杰克·韦尔奇加盟通用电气(GE)公司，1968 年任 GE 公司总经理，1979 年任 GE 公司副董事长，1981 年 4 月，年仅 45 岁的韦尔奇成为 GE 公司最年轻的董事长兼执行总裁。当时 GE 公司已走过 100 年多年的历史，是美国工业市场上的龙头企业。在许多人看来，这时的 GE 公司，就像是一座在大海上航行无阻的巨轮，实力不容撼动，韦尔奇只要舒服地坐在总裁的位置上，在其已有的功勋上坐享其成，就可以轻松拥有大笔的财富。

然而，不会停止前进脚步的韦尔奇并没有就此满足，他在当时做了一件让所有人跌破眼镜的事情——改革“根本无须改变”的 GE 公司。当时 GE 公司的销售额已经达到 250 亿美元，赢利额为 15 亿美元，其市场价值在全美排名第十。韦尔奇在就职当月发表讲话中提出：“10 年后，我希望 GE 公司可以被人们看做是独一无二的，富有骨干企业精神的企业，成为世界上的一流公司。我们要使 GE 成为世界上赚取利润最丰厚、经营范围高度多样化的公司，使 GE 的每一种产品在同类产品中处于世界的领先地位。”在已经拥有巨大成功的情况下，立下了如此高难度的目标，韦尔奇的做法在许多人看来是自找麻烦。

韦尔奇认为，企业不该停留在已取得的成绩中故步自封，只有不断地设定新目标，才能促进发展和强大。韦尔奇果断地推行改革，为达成目标，实行了一整套全新的管理体系和经营策略。他认为 GE 拥有太多杂乱的企业，从长远看，会阻碍公司的发展，他仔细对 GE 所有的企业进行分析，认为当前

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

最首要的是提高 GE 的股票价格，于是韦尔奇决心改变 GE 是由几百家性质不同、发展不均的小公司组成的杂乱组织形象，以精力集中的全新面貌去获取华尔街的信任。韦尔奇还大胆预测，20 世纪 80 年代，美国企业的主要问题是解决通货膨胀，它必将引起全球性的增长缓慢，而那些竞争力一般的企业将失去存在的价值，只有进行可以产生增长的工业生产，并在其行业中取得第一或第二名的地位，才有机会在全球增长缓慢的情况下获取全胜。韦尔奇认为，只有给企业确立争做第一或第二的目标，才能最终使 GE 成为全球企业中的领头企业。

韦尔奇领导了一场改变传统的革命，他打破 GE 即使内部企业运行出现问题，经营失败也不会被总公司抛弃的旧例，制订了以企业取得的工作成效作为标准的新判定方式，一旦内部有企业经营失败，没有取得第一或第二名，GE 就会抛弃它。这种"一刀切"的做法，使大批经营失败公司的职员们失去工作，但韦尔奇认为，失去一部分雇员，却可以促进公司赚取更多的利润，是对 GE 有益处的举措。进入 20 世纪 90 年代后，韦尔奇果然达成所愿，实现了他的目标，雇员只剩下原有的 75%，企业缩减为 12 个的 GE 日渐兴旺，成为全球企业中的巨人公司，市场价值总额达 1570 亿美元，利润额上升为 74 亿美元，为美国利润排名第一的公司。

【操作指南】

在实际企业管理应用中，运用古特雷定律，管理者需要做到以下几个方面：

- **避免安于现状**

管理者的某些目标实现后，切不可由于沾沾自喜而自满，产生安于现状的想法。管理者如果满足于已经取得的成绩，终日处于安逸轻松的环境中，最终会失去斗志和进取心，而导致失败。管理者必须要有将一切成绩归零的心态，认识到取得的成功只能代表过去，只有不断地追求更高目标，才能产生源源不断的动力，使企业处于不败之地。

- **善于制订目标**

卓越的管理者往往都是善于制订目标的人，在管理中，只有找到适合企业发展的目标，才可以最大限度地激发企业的潜能和创造力。目标的确立

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

左右着企业的发展道路,是确定管理方向的第一步,也是最为关键的一步,如果目标定得太低,会使企业失去进步空间而停滞不前,最终被社会所淘汰。如果目标定得太高,不切实际,势必会导致企业失败,而被对手淘汰出局。管理者在制订目标时,要以客观的态度,从企业的具体实际出发,制订适合企业发展的目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2.

儒佛尔定律

定律含义:管理者的有效预测,可以为企业创造价值。

【专家解析】

儒佛尔定律是由法国未来学家 H. 儒佛尔提出的,他认为:“有效预测是英明决策的前提,没有预测活动,就没有决策的自由。”

儒佛尔定律告诉管理者,富有远见卓识,对企业的发展方向和整体环境趋势作出正确的估计,是制订出利于企业发展决策的前提,也是使企业在瞬息万变的经济环境下处于不败之地的重要保证。

有效预测离不开大量的、新鲜的信息积累,据统计,每天就有约上百亿信息单元的信息量在世界各地被传递,正是由于这些信息的科学利用,才促进了全球经济、政治及其他方面战略计划的制定和发展。在经济全球化的信息时代,管理者通过报纸、网络等各种传播途径,每天都要面对大量、繁多的信息。这就要求管理者具有对信息发展的预测能力,辨别出真伪信息,找到会对企业发展造成影响的信息,对其进行合理利用以促进企业效益的提高。没有预测,就无法确定企业的发展方向和未来定位,就无法对可能出现的危机做出充分的防御准备。聪明的管理者可以从繁多的信息中预测出未来市场的发展形势,从而掌握各种对企业有益或有损的信息,及时地调整企业决策,而促使企业一直超前发展。可以这样讲,管理者进行有效的预测,就等于是在为企业的发展创造价值。

管理者对企业管理的预测,一般包括对企业未来发展情况的预见和对企业外部环境形势走向的估计。预测又可以分为好坏两个方向,即对良好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

形势的估计和对可能出现危机的估计。简单地说,管理者的预测就是对企业未来发展机会和风险的估计。

许多产业中的巨头企业,面对外界的环境变化,能够及时地调整企业的发展策略,抓住有利机会而避开可能会出现的危机,长久地在竞争激烈的环境之中,处于不败之地,靠的就是其管理上的决策英明和管理者的富有远见。也有很多的企业,曾经在商海中叱咤风云,最终却由于决策上的失误,或面临突如其来的危机毫无准备而倒闭,归根结底,就是由于管理者没有远见,缺乏对事物发展方向的洞察力。现代社会中,只有善于发现机会,懂得抓住机遇的管理者才能取得成功。机会往往稍纵即逝,这就要求管理者具有敏锐的判断力和超前的分析力,在事情产生变化之前,就可以提前预测出其发展方向,然后作出对企业有利的决策,促进企业实力的增加。

美国杰出的管理学大师沃伦·本尼斯曾说过:"一个不断取得成功的领导者,其天才之处在于能感知环境的变化。"如果一个管理者没有远见卓识,不能对企业将要面临的发展形势作出正确估计,而只着眼于眼前局面的应对处理,外界环境一旦发生变化,企业就将处于被动地位,而使发展受到制约。

【案例链接】

1931年,在莫斯科度过近10年左右的哈默,从苏联回到美国。那时美国经济正处于萧条时期,富兰克林·罗斯福即将上任美国总统,提出了"新政"来解决美国经济危机的办法,由于当时罗斯福并未完全得势,很多企业家举棋不定,对"新政"处于怀疑态度。哈默对当时美国政治形势进行全面的分析,预测罗斯福会掌握政权,他又进一步推断,"新政"一旦实施,1920年生效的禁酒法案一定会被废除。哈默意识到赚钱的机会来了,禁酒法令一旦被推翻,市场上对酒的需求量就会大量增加,酒厂大量生产酒,会需要很多装酒的酒桶,禁酒令颁布多年,美国的酒桶数量明显不足,酒桶的需求量会空前激增。酒桶的材料是一种经过特殊处理的白橡木,哈默在苏联生活过,他知道那里有大量价格便宜的白橡木板可供出口,于是,哈默与苏联的厂商取得联系,订购了几船的白橡木板,又在纽约的码头附近搭建了一座临时的酒桶加工厂,将大量的白橡木板运到那里。过了一段时间后,他又在新泽西州建了一个设备先进的酒桶加工厂,取名为"哈默酒桶厂",开始正式生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

产酒桶。不久,禁酒令果然被宣布废除,酒市场的需求量激增,各酒厂随之大量生产,哈默的酒桶很快就以高价被销售一空了。

不久,“二战”爆发,粮食供应变得紧张,美国政府下令禁止美国各酒厂用谷物酿酒,以保证粮食市场的稳定和战场上的粮食供应。哈默意识到这一政策的制定必然会导致酒的稀缺,当时美国酒市的股票是以一桶烈性的威士忌酒作为每股股息的,哈默购买了5000多股的股票,作为股息,他获得了5000多桶的威士忌。不久,美国酒市上威士忌酒稀缺,哈默将储存的威士忌酒瓶以高价卖出,人们排起长龙争相抢购。当酒卖剩约3000桶的时候,哈默的一位化学家朋友告诉他,只要在威士忌中加入30%的土豆酒精,就可以将威士忌量增加5倍。哈默认为,在威士忌稀缺的情况下,这种“新产品”的销量应该也不会差。于是,哈默以低廉的价格买下大量由于生产过剩而停滞销售的土豆,又低价收购了一家即将倒闭的酒厂,开始进行土豆酒精的生产。哈默的“新配方”威士忌上市后,人们依然竞相购买,有的商店甚至要求每人只能限购两瓶。

形势急转,美国政府在1944年宣布开放谷物,哈默的威士忌酒开始被人们冷落,大量积压卖不出去,一批批的订货单被退回。哈默遇到了麻烦,人们都认为如果哈默再不停止生产的话,他的酒生意很快就要破产。面对复杂多变的局势,哈默经过分析后预测,“二战”不可能在短时间内结束,美国经济需要很长时间才能恢复,经济形势在一段时间内不会平稳,那么谷物开放时间也就不可能长久。于是,哈默继续进行新配方威士忌酒的生产,果然不久后,如他预测的那样,威士忌酒又成了人们争买的抢手货。

哈默卓越的眼光和极强的洞察力,使他作出了许多英明而有远见的决策,最终也为他积累了大量的财富,在将要退休之际,哈默还涉足石油业,最终建立起了一个在全世界排名靠前的石油工业巨国,赢得了“石油大王”的美誉。

【操作指南】

企业管理中,管理者要做到英明决策,运用儒佛尔定律时,需要做到以下几方面:

- **信息是有效预测的关键**

管理者能否掌握大量正确、最新的信息是决定其预测能力的关键。成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

功的管理者之所以能作出富有远见的正确决策，靠的不是直觉和眼光，而是对手中掌握大量信息的分析总结。管理者要做到对企业的发展作出正确预测，对全局的走向作出正确估计，就一定要有大量的信息数据作为分析依据。随着信息时代的来临，管理者可以通过媒体、网络等各种手段获得大量的信息，这就要求管理者具有对信息的分析力和辨别力，从繁多的信息中挑出正确的、对企业发展有影响的。管理者由于学识和经验的积累，对事物都有自己的认识，当看到和自己看法相一致的信息时，人们往往可以很快相信，但一旦看到与自己想法相违背的信息，人们往往诸多怀疑，从而失去了作出有效预测的最佳时间。这就要求管理者在信息的分析、辨别中做到，符合自己看法的信息，不要毫不考虑就利用，一定要对此类信息认真分析，避免由于自己认识上的片面而作出错误预测。管理者要学会认可与自己看法相违背的信息，面对一些与自己认识不一致的信息，经过分析，如此类信息的正确性较高，或符合市场走向，就应该予以认可。

- **掌握可靠信息**

管理者要认识到，信息的准确程度及其对企业的影响力会由于地域上的限制而有所差别。同一产业在不同的地域也可能会出现截然不同的发展情况，比如羽绒服刚兴起的时候，甲、乙厂收到信息，都开始大量制作羽绒服，甲厂厂址在北方，由于北方气候寒冷，羽绒服需求量大，销售情况比较好。而乙厂位于南方，由于南方气候比较温暖，羽绒服需求量小，羽绒服上市几乎无人问津，出现了滞销的状况。造成甲、乙两厂销售情况差别的主要因素就在于，管理者没有结合当地的具体实际，对信息的可行性进行正确分析。全球各地的信息千差万别，供求关系也会有所不同，管理者对于信息的选用，要区分出地域上的差别，找出对企业发展真正能起到促进作用的关键信息。

面对复杂的信息来源，管理者要尽量借鉴来源较为可靠的信息，如一些权威部门的预测、各类专业媒体发布的信息或同类行业中专业管理者的分析。对于一些如墙报、小广告、非合法出版物发布的信息及社会上毫无根据的传言，要避免相信。

- **培养独到的思维方式**

除一些较为机密的商业信息外，全球信息的大部分都是公开的，在信息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

掌握情况相近的情况下,有的管理者可以及时地作出正确预测,使一些名不见经传的小企业在商海中扶摇直上,成为同行业中的巨头,而有的管理者却由于预测失误,使实力雄厚的企业连连亏损,最后落得破产的结局。拥有信息是相同的,使企业出现截然不同发展情况的关键,就在于管理者对信息的分析力,即管理者思维方式的不同。有远见的管理者大多眼光独特,可以从人人可见的信息中找到别人看不见的商机,这靠的就是他们独特的思维方式。

对于同一事物的看法,人们往往都有固定的思维模式,如"卖皮鞋"的故事:鞋厂老板派手下的一名推销员去某地收集鞋子销售的信息,第一位去了不久就报信回来说,当地的人大多是赤脚不穿鞋子的,这里根本没有鞋子的销路。而第二位去了不久就回信说,太好了!这里的人大多是不穿鞋的,我们的鞋子销路很广。同样的市场,不同的思考方式会使管理者作出截然不同的判断,从而使企业发展产生不同的结果。管理者要作出利于企业发展的深远决策,就一定要脱离大多数人思维上的固有模式,培养建立自己独到的思维方式。没有人可以未卜先知,优秀的管理者要善于培养自己的思考能力,以独到的眼光观察问题,思考问题,看见别人不能看见的,考虑到别人不能考虑的,以推测出别人不能推测的,从而作出正确的预测。

- **避免丧失远见**

管理者要避免各种可能会导致远见丧失的情况产生。管理者要有危机意识,很多实力雄厚的企业最后落得一败涂地的下场,就是由于其管理者被企业发展的暂时繁荣所蒙蔽,失去危机意识,沉迷于安逸的环境中而丧失远见。这就好像是兔子的故事:兔子跑得很快,狼追捕不到兔子,屡屡失败后离开森林,兔子十分得意,每天躺在草地上晒太阳,不再练习跑步。一天,兔子看见野猪正在树干上磨牙,兔子问野猪:"狼都走了,你还磨牙做什么?"野猪说:"如果平时就做好防备敌人来袭的准备,等狼回来,我就可以从容应对,不至于落荒而逃了。"兔子嘲笑野猪不懂得享受眼前的欢愉,白白浪费力气。没想到过了不久,狼真的回来了,野猪顺利逃脱,而兔子由于安逸太久,根本跑不动,最终被狼吃掉了。兔子就好比是安于现状的管理者,管理者满足于企业一时的发展,丧失远见和防范意识,一旦"狼"出现,即有危机发生时,再翻然醒悟重整企业就已经为时已晚,只会让企业被竞争者"吞吃"掉。

管理者要避免盲目跟风而导致远见丧失的情况发生,管理者的预测可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

以以同行业中的权威预测作为参考，但不能被其完全左右。管理者预测上的失误，可能会对企业造成无法弥补的巨大损失，因此管理者要善于分析局势，即使得到"可靠"的权威预测，也不能掉以轻心，盲目跟风，而导致预测错误，企业亏损。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

3.

吉格勒定律

定律含义:制订高目标,是迈向成功的开始。

【专家解析】

吉格勒定律由美国行为学家J. 吉格勒提出的一个管理原理,该原理可以简单地概括为:“设定高目标就等于达到了目标的一部分。”

拥有高能力、高学识的管理者并不少见,然而真正可以成为企业发展“栋梁”的管理者却少之又少,究其根本,一事无成者与栋梁之才的差距不在于能力上,而在于他们缺乏迈向成功的动力,没有敢于为自己设立高奋斗目标的“雄心”。“全球第一CEO”杰克·韦尔奇的语录总结中,有这样一段话:“我们发现,只要我们敢于相信自己,敢于朝着那些看似不可能的目标不懈努力,最终往往会如愿以偿。哪怕最后没有实现这一目标,我们也会发现,最终结果肯定远远要比我们预想的好得多。”这段话清晰指出了高目标的制订与成功之间的必然联系,管理者制订出一个高目标,并以此目标为激励加以努力,最终可以获得成功,并为企业取得良好的收益。

高目标的设立,对于一个管理者或员工潜力的挖掘和努力的激发作用都是毋庸置疑的。管理者在激励一个员工时,常常会说:“尽你最大的努力去做吧!”员工一旦失败,如果坦诚自己已经竭尽所能,管理者往往也会予以理解,不加追究。那么,努力真的可以尽到“最大”吗?能力真的可以“竭尽”吗?实际上,每个员工的潜力都是可以无限挖掘的,这些无限的潜力之所以没有转化为能力表现出来,就是由于欠缺激发。只有管理者敢于给自己或为员工制订一个非要“跳起来”才能够得着的高目标,才能挖掘出管理者自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

身及员工的潜在能力,完成那些看似根本不可能完成的目标。同时,只有设立高目标,才能促使管理者及员工为实现目标,而尽“最大”程度的努力。举一个生活中最常见的例子,比如还有一星期就要参加考试的学生,如果为其设定的合格标准为60分,那么他可能每天会抽出1小时的时间来温习功课。如果为其设定的合格标准为80分,他就会延长温习的时间,比原来更加努力一点。如果将为其设定的合格标准提到95分以上甚至是100分,他会怎么样呢?这一星期你大概都看不到他玩耍了,而且他还会将全部的时间和精力都投入到学习中去。这个现象套用到管理中也是一样的道理,目标要求为60分,员工就会尽60分的努力,要求为80分,员工就会尽80分的努力,只有要求为100分,员工才会为实现这个高目标作出100分的努力。只有管理者敢于给自己或员工制订高目标,才能最大限度地促成潜力与努力的激发,这种激发最终会转化为能力,促进企业的发展。

一个没有方向的管理者难以取得成功,“走一步看一步”的短期低目标设定方法,难以激发出企业前进的推动力。制订一个高远的奋斗目标,就像是形成了一股强大的拉力,它可以“拉着”管理者一路向前,引导管理者朝着成功奔跑,可以促成管理者产生排除干扰、坚持奋斗的动力。可以避免管理者由于低目标的轻易达成,而产生停止前进努力的懈怠心理,可以为管理者指出一个清晰的奋斗目标,使管理者少走弯路。可以说,高目标是成就管理者成功和企业实力增加的前提因素,敢于设定高目标是成功的开始,设定了高目标,就等于是达成了目标的一部分。

【案例链接】

案例一

福特汽车的创始人亨利·福特为提高汽车的性能,计划要生产一种有8只汽缸全放在一起的引擎的汽车。这个指示一经下令后,就遭到了他手下包括最优秀技术人员在内的全体工程师们的一致反对,工程师们几乎是异口同声地表示,生产这种8个汽缸放在一起的引擎,在当时的技术水平下,是根本不可能实现的构想。福特却决心完成这个几乎不可能完成的高目标,他坚持认为没有不能达成的指令,于是要求工程师们:“无论如何也要设计出这种引擎的做法,不管需要多长的时间,一直要到你们成功为止。”

工程师们只好着手去做,半年过去了,没有一点成绩,又过去半年,还是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

没有一点进展。工程师们这时已经试过了几乎所有想得出来的方法，他们只好无奈地告诉福特，很多关键的问题根本没有办法解决，他们实在找不到方法完成福特的目标。福特没有妥协，仍然坚持要求："继续去做，生产出8只汽缸的引擎，是我们必须要完成的目标。"福特这一高目标的设立，对员工产生了极大的激励，他们将全部精力都投入到这一目标实现的努力中，经过不断的研发，工程师们终于找到了诀窍，找到了8只汽缸放在一起的引擎做法，福特和他的员工们终于成功了。

案例二

也许你从来没有听说过Oracle公司（甲骨文公司），但当你在航空公司预订机票、使用自动提款机取钱、将电视连上Internet时，你都在和甲骨文公司打交道。

1977年6月，32岁的艾立森和两个朋友在硅谷共同创建了一家名为Software Development Laboratories（软件开发实验室）的计算机公司，这就是甲骨文公司的前身。那个时候，艾立森只是一个读了三家大学都没能拿到一个学位，换了大概十多家公司，但还是一无所成的小软件工程师。艾立森对自己充满信心，他从创业开始，就把微软视为自己的强大对手，并为自己设立了一个成为全球首富的高目标，以艾立森当时的实力来讲，这样的野心更像是一个遥不可及的梦想。

1986年，微软公开上市，比尔·盖茨手中掌握的股票价值超过3亿美元，微软取得了让全世界震惊的成绩。然而艾立森并没有因为对手的强大而放弃自己的目标，他以一心要赢的信心，致力于目标的达成。经过不断的努力，在此后近15年的时间里，甲骨文公司和微软公司在计算机领域展开了激烈的争夺，终于打破了微软几乎垄断市场的局面。

如今，甲骨文公司在全世界的员工已经超过了40000名，开展业务的国家超过了140多个，是《财富全球500强》企业及全球最大的数据库软件公司，艾立森也从一个创业资金只有1200美元的小软件工程师，成为了一个财富在全球屈指可数的亿万富豪。

【操作指南】

高目标的设定，可以成就一个成功的管理者，也可能会由于目标设定失误，而导致管理者的失败。管理者要合理运用吉格勒定律，需要注意以下几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

个方面：

● **区分高、低目标**

管理者要注意区分高、低目标的差别，低目标一般在短期内就能够轻松实现。而高目标之所以“高”，就是因为它的实现具有较高难度，完成也需要很长的一段时间。如果管理者对高、低目标不加区分，把低目标作为高目标来设定，不仅无法调动员工积极工作的进取心，还会对企业营造出一种过分安逸的氛围，对企业产生消极影响，使企业失去竞争力。正确的方式是，以设立的高目标为指引，分阶段地制订低目标，以朝着高目标的方向一步步地迈进。

● **不轻易更改目标**

管理大师汤姆·彼得斯曾说过：“富有挑战性的目标可以使企业挖掘出员工的潜力，但是经理人必须传达给员工们目标必须实现的信心和决心。”企业一旦设立好高目标，就不要轻易更改，以免使员工产生对高目标概念模糊、无所适从的感觉。这就要求管理者能够权衡实际和企业未来的发展方向，目标清晰地设立明确长远的高目标。使员工充分感觉到实现高目标是企业整体发展的共同愿景，以及管理者要完成它势在必行的决心。

● **结合实际设定高目标**

高目标并非越高越好，目标的“高”要有度，管理者在设定时，要结合企业的自身实力及人才、资产水平，制订出具有挑战性和可行性的高目标。高目标如果定位错误，会导致员工的工作积极性受损，而影响到企业发展。只有能够让员工看得见未来的高目标，才能充分激起员工的工作热情，最大限度地挖掘出员工的潜能，产生促进企业发展的动力。

● **充分考虑到每位员工**

高目标的设定是为了促进企业整体的发展，与企业中每个员工的利益都息息相关。管理者在设立高目标时，一定要充分考虑到每个员工，将高目标的具体实施与每个员工的工作相联系，帮助员工对达成目标各自所要尽的职责作出详细分析。唯有如此，才可以使员工在企业的高目标中明确自己的定位，避免员工产生高目标只是管理者的口号而与自身无关的想法。

● **避免虎头蛇尾**

高目标的最初拟订，并不意味着高目标整体设定的最终完成。管理者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

要避免虎头蛇尾的做法,有了一个高目标的具体规划后,接下来就要制订出与高目标配套实施的具体法则。如制订完成目标的具体时间估计,以促进员工为实现目标提高工作效率,避免无限制地拖延目标完成时间,导致企业失去市场机遇。制订出目标完成后是否有赏罚措施的许诺,以通过激励和惩罚的方法,使员工感受到高目标的实现对其自身利益的影响,促进员工工作积极性的提高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

4.

坠机定律

定律含义：依赖领导上的英雄，不如建立完善的管理制度。

【专家解析】

管理学上有个“坠机”的说法，企业管理如果过分依赖于某一位领导者的话，一旦此领导者“坠机”，那么企业必然会随着领导者的“坠机”而“身亡”，管理陷入瘫痪状态中。只有建立一整套全备的管理制度，才能保障企业在领导者突然遭遇“意外”时，仍能继续平稳运转。这就是著名的坠机定律，简单地概括就是，依赖“英雄”不如依赖机制。

以变应变，多元化经营，带领海尔集团走向世界的企业家张瑞敏；深谋远虑，通过销售和技术手段创新，重塑长虹形象的商界楷模倪润峰；扩展营销渠道，敢于冒险，敢于降价，促成联想腾飞的风云人物杨元庆；缔造香港数码王国，促进香港进入互联网时代的亚洲数码王子李泽楷；才智非凡，通过不断创新，营建微软霸业的信息管理领军人物比尔·盖茨；以特色车型，独特的经营理念，创建世界最大汽车公司的汽车大王亨利·福特；以品牌战略打开市场，有“汽车业最具智慧总裁”之称的大众公司总裁费迪南·皮埃切，这些都是促进企业发展，甚至是扭转企业命运的管理典范。此类管理者能力超凡、才智突出，以非凡的个人魅力深深地影响着企业发展，是调整企业运作的“掌舵人”。但如果某一天，这些“掌舵人”突发意外“坠机”而亡，企业会怎么样呢？是依然井井有条、稳步发展，还是像失控的飞机一样迅速坠落，陷入混乱？

这些“如果”并没有真的发生，但意外没人可以预料，一旦遭遇突发事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

件,“如果”变成现实,由于管理者对企业发展的影响过大,必然会出现英雄“亡”而企业衰的局面。如何避免这种管理者对企业的影响过大,一人生亡决定企业兴衰的局面呢?管理者个人才能突出、善于经营决策有助于企业的发展,但过于强调个人能力,使企业运行仅靠管理者一人“掌舵”的做法十分危险,管理上只有走出过分依赖个人才能的运作模式,建立一套即使“掌舵者”不在,企业依然可以正常运转的管理制度,才能促进企业持续地发展下去。

管理企业的是管理制度而不是管理者,这是一个常常会被模糊、混淆的概念,管理者由于其卓越才能,可能会成为制度的设定者,但再优秀的管理者也不能够代替制度。保证企业持续发展,制度的作用要远远高于管理者的个人能力。只有企业建立完善、明确的制度,才能保证企业管理不被管理者的个人因素所影响,以一套稳定、规范的运作流程来构成企业发展的保障。

【案例链接】

案例一

1980 年,IBM 为制定应对个人电脑浪潮兴起策略召开会议,商讨中,实验室主任洛伊提出,挑选 12 名优秀工程师,秘密研制 PC。这个打破以往做法的新方式被认可后,由埃斯特利奇负责,以“西洋棋”命名开始实施。

1981 年 8 月,IBM PC 开始涉足 PC 业,当时并未引起太多的关注,直到几个月后,人们才逐渐意识到 PC 时代的来临,IBM 上层管理者才了解到 IBM PC 造成了多大的轰动。第一台 PC 发布几个月前,埃斯特利奇还在忙于 PC XT 的研发,XT 一经推出,人们争相抢购,IBM 的 PC 市场占有率达到了 75%。1982 年,埃斯特利奇开始率先生产 AT 机,直到 AT 机推出数月后,IBM 的竞争对手才开始推出 AT 级产品。到了 1984 年,IBM PC 收入高达 40 亿美元,这使得 IBM 的 PC 部门在美国上市工业公司中就可以排名前 75 位,成为仅次于 DEC 和 IBM 自己,名列美国第三的计算机公司。埃斯特利奇还开创了电脑分销的先例,推出由非 IBM 代表,经销商销售 IBM 产品的计划。埃斯特利奇凭借着卓越的管理才华和非凡的个人才能,为 IBM 赢得了巨大的效益,《时代》杂志将 IBM PC 选为“年度风云机器”,当时几乎所有的媒体、报纸上都是关于 PC 的介绍,埃斯特利奇赢得了“IBM PC 之父”的美称。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

天有不测风云,1985年8月2日,埃斯特利奇和妻子乘坐飞机旅行,不幸遭遇事故,飞机失控,埃斯特利奇和妻子双双丧生。埃斯特利奇的"倒下"对IBM产生了巨大的消极影响,此后,IBM PC再也没能生产出像PC、XT、AT一样的高端产品,重现昔日的辉煌,反而逐渐衰落,最终失去竞争力,使微软称霸整个操作系统。

案例二

1983年在广东省外经委工作6年,负责招商的王石来到深圳。一年后,他组建"现代科教仪器展销中心",担任总经理。1988年,企业改名为"万科"经营家电、遥控电气开关、录像机配件生意。11月,万科参加土地拍卖,以高价胜出,开始正式进入房地产行业。1989年年初,王石完成了万科的股份化改造,募集资金达到2800万元。王石的股份化改造,在当时还是无人敢先为的做法。1991年1月29日,万科正式上市,成为了众多地产公司中最早实现股份化的企业。在当时的环境下,王石的大胆做法为万科发展赢得了资金渠道的保障。王石凭借着其先见眼光、卓越的管理能力促成了万科的壮大,也为他赢得了极大荣誉。1994年,王石荣获"深圳市第一届优秀企业家金牛奖"。1998年1月国家总理朱镕基亲自接见王石,并对王石关于房地产市场走势的看法给予肯定。同年12月王石入选中央电视台改革开放二十年纪念所拍摄的大型人物传记片。王石一直致力于中国房地产业的稳定发展,1999年4月王石参加世界经济论坛"99中国企业高峰会",并以中国房地产业界代表的身份作专题发言。1999年亲自发起并组织"中国城市房地产开发商协作网络",后被推举为首任主席,致力于行业秩序建设,维护城市住宅产业的良性发展。同年9月出席"99《财富》论坛",为号召中国房地产企业适应新时代变化,走规模化、产业化道路作专题演讲。2000年6月,在上海号召并组织"新住宅论坛"大会,呼吁"新住宅运动"。王石以非凡的个人魅力引领者万科的发展,是企业的"强人",房地产业的楷模。

王石身兼数职,是个不折不扣的大忙人,但与其他高层管理者不同的是,王石不只忙着工作,还忙着探险运动。2003年,酷爱登山的王石随同大本营一起攀登珠穆朗玛峰。在离开大本营登上第二台阶时,王石发现他的氧气瓶空了,后援送来的氧气瓶,只能支持到上去,不够下来的。王石将情况报告给大本营,大本营为了王石的安全要求他撤回。王石不甘心,他发现沿途有一些被其他登山者用过,丢弃掉的氧气瓶,捡了几个,其中有没用完

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的。爬到距顶峰将近500多米的时候，王石又找到了一个有半瓶存量的氧气瓶，靠着这半瓶氧气，王石最终成功登顶，并等到后援氧气送来。

靠半瓶捡来的氧气登顶，险些丧命雪山，王石的举动让所有股东的心都悬到嗓子眼上。王石的生命仿佛不是自己的，而是企业的，“一旦王石倒下，万科会不会毁掉?”这是令所有股东最担心害怕的问题。有人直接指责王石作为一个上市公司的董事长，从事高危险的极限运动，是对股东、股民不负责任的行为。王石反驳，如果自己一离开万科，万科就“稀里哗啦”倒下的话，那万科就是一个病态企业。王石认为，企业长期发展，管理者的作用不容忽视，但更为关键的是建立起一套符合企业形势的完备制度，企业制度才是一个企业持续发展的保证。事实也正如王石所讲的那样，万科建立起了一套完备制度，成为了一个依赖制度管理，而不依赖“英雄”的现代企业。可以这样说，即使有一天王石“坠机”了，万科也不会倒下。

【操作指南】

不过分依赖管理上的“英雄”，避免出现一人亡而企业衰的局面。管理者在企业管理中运用坠机定律，要注意以下几方面：

- **推行制度管理**

企业长期稳定发展的关键不在于管理者而在于管理制度。管理者可以在登机前为自己“购买保险”，但企业的保险如何购买？一旦在企业中扮演重要角色的管理者“坠机”，如何能保证企业不受影响继续平稳发展，这就需要完善制度的建立。企业建立一套完备的管理制度，不单依赖管理者的管理，就相当于是为防止“英雄坠机，企业身亡”购买了一份最放心的保险。维持一个国家的安稳，要靠法律的规范，保证一个企业的安稳，就要靠制度的管理。只有完善的体制、全面的管理办法、规范的监督机制，才能成为使企业不受管理者个人影响决定存亡、持续发展的关键。

- **制度不是教条主义**

市场中真正具有竞争力的企业，不会只依赖于一种管理方式，管理者要明确，成功企业管理既要有制度化，也不能缺少人性化。很多管理者在企业管理中一旦确立管理制度，就容易犯片面侧重制度管理，使制度成为“教条主义”的错误。制度管理能否对企业产生真正意义上的规范，而不成为管理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

上的枷锁,关键在于制度的建立要有灵活性。制度化管理是死的,而人性化管理是活的,只有管理者以灵活方式,随着市场环境的变化而调整管理制度,才能避免制度成为“教条”,促进企业健康发展。

有章可循、制度化管理是维持企业稳定的保证,而人性化与制度化结合的管理方式,则是一门促进企业腾飞的管理艺术。全备的企业制度不仅要有明文规定的正式制度,还要有存在于员工心中的管理规范,即管理者不在,员工依然能各尽其职,企业流程依然能有条不紊进行的非正式制度。这种结合管理方式,是保证企业不被“坠机”事故所影响,维持平稳发展和避免教条主义出现的最佳方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

5.

罗杰斯定律

定律含义：管理者要居安思危，防患于未然。

【专家解析】

罗杰斯定律由美国 IBM 前总裁 P. 罗杰斯提出，该原理指出，成功企业不会等待外界影响来决定自己的命运，而要始终向前看。

罗杰斯定律强调危机的预防，它要求管理者有居安思危的意识，避免企业被潜在的外界不良因素左右，被危机影响而限制发展。

经调查显示，名列《财富》杂志 500 强的企业中，约有 80% 的企业 CEO 都认为，现代企业面对危机的必然性，就像是每个人都会面临死亡一样无法避免。市场经济形势多变的今天，同行业竞争激烈，任何一家企业都无可逃避地会面临各种危机。为什么一部分企业可以在危机中“全身而退”，实力更加雄厚，而另有一些企业却不堪危机重创，一蹶不振甚至落得破产的下场呢？造成这两种截然不同结果的原因，就在于管理者是否有危机意识，能否在危机发生前就有所预料做出防患准备。华为总裁任正非发表过一篇标题为“华为的冬天”的文章，文中任正非指出：“公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样处理，我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。”导致很多曾经叱咤商海的企业有如“昙花一现”般，一面对危机就不堪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

重负迅速衰败的原因,就在于管理者缺少像任正非一样的居安思危意识。

“亡羊补牢”对丢失了一只羊的牧户来说,可能还可以补救,为时未晚。但对于企业来说,损失“一只羊”,就很有可能对企业经济造成重创,甚至引发接二连三的不良影响。如果企业处于被动地位,危机来了才去应对、补救的话,必然会失去市场竞争力,最终不可避免地面临倒闭。企业只有调整经营管理,做好全面准备,才能预防危机到来对企业造成损伤。要最大限度地降低危机伤害,提前预见危机,以做好应对准备,管理者就必须时时存在危机感,一切向前看,以培养预测危机的能力。危机是企业共存的常态现象,为了企业的稳健发展,管理者必须要居安思危,防患于未然,保证企业财富的创造。管理者卓越的管理才能,可以促进企业实力的壮大,而管理者的危机意识,可以帮助企业的竞争实力稳步上升,在同行业夺取市场的斗争中立于不败之地。

【案例链接】

2008 年,受次贷危机影响,曾为美国第四大投资银行的雷曼兄弟公司破产,法院宣布巴克莱银行将收购雷曼兄弟公司的核心业务。同年 10 月,英国《每日电讯报》宣称,中国铝业公司(简称“中铝”)所有的 Rio Tinto Plc(力拓公司)股份,在雷曼兄弟公司的香港账户中托管,雷曼兄弟的倒闭,必然会导致中铝遭受巨大损失。此消息一经爆出,立刻在国内引起了轩然大波,人们纷纷揣测,中铝的海外投资遭此重创,其财务能力恐怕难以应对,中铝很有可能会破产。甚至有人声称,雷曼破产的清算责任方,没有释放中铝股票,可能会决定将中铝列于雷曼兄弟公司的破产后债权人名单里。面对外界的质疑,中铝负责人张占魁表示,中铝早已经在雷曼公司破产之前,就下手作出了应对。

关于中铝倒闭的流言之所以传出,还要从头说起:2008 年 2 月,中铝与美国铝业公司联合,收购了力拓英国上市公司 12% 的股份,耗资 140 多亿美元。此次收购以雷曼兄弟公司作为财务顾问,中铝所拥有的力拓股份,约 80 亿美元资金全部托管在雷曼兄弟的香港账户中,中铝另有的结余资金,约 20 亿美元,也在雷曼兄弟的账户上。2008 年 9 月雷曼兄弟公司申请破产,中铝托管在雷曼兄弟公司账户下的大笔资产,自然引起了人们的关注。

实际上,在次贷危机后,雷曼兄弟公司破产前,张占魁就已经将中铝在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

雷曼兄弟的20多亿美元现金转出来了。中铝能够如此及时地在雷曼兄弟破产前,将资金转出,是由于中铝负责人张占魁及几位高层管理者,对先前雷曼兄弟公司的"日本丸红诈骗事件"提起了高度警惕。张占魁表示,由于两个普通员工的诈骗,损失掉3.52亿美元,这说明雷曼兄弟公司在管理上有极大的漏洞。对雷曼兄弟公司管理失误的洞察,以及美国次贷危机的影响,使中铝管理高层产生了极大的危机意识,并毅然决定,将中铝在雷曼兄弟公司中托管的资产撤出。最终,中铝及时在雷曼兄弟公司申请破产之前,将20多亿美元全部转移,避免了巨大的财务危机。

【操作指南】

避免企业被突起的危机打倒,在危机到来之前就能做好防患准备,管理者运用罗杰斯定律需要注意以下几方面:

- **避免"死于安乐"**

先来看一项调查结果,每过10年,全球500强企业中,就会有1/3以上的企业,由于衰落,甚至破产而从500强名单中消失。这些实力雄厚的企业,同行业中的巨头,为什么实力没有增加反而下降呢?总结此类企业的失败经验时,研究者发现,正是由于这些企业对于成功的"得意",而促成了衰落的来临。"生于忧患而死于安乐"正是由于企业取得了巨大的成功,使得管理者们安乐于眼前的大好形势,懈怠经营管理和产品开发,失去对危机的防范意识,最终导致了企业的失败。

危机是无法看见,但又确实存在的,眼前的"美好"很容易蒙蔽管理者,使管理者对危机失去防范,即使危机来临依然茫然无知,最终导致企业失去抗风险能力。管理者要对潜在、不可预见的危机建立起高度的提防意识,尤其是在企业形势良好的情况下,更加不能忽略危机的预防,以保证管理制度的健全和企业实力的增长。

- **目光长远**

危机可能会成为企业发展的浩劫,却也可能变成促进企业壮大的动力。危机可以击垮企业,也可以成就企业,管理者要建立长远的战略眼光,抓住危机可能会带来的机遇,逆向思维,在危机来临时趁机壮大企业的力量,击败同行业竞争者。危机会产生使企业实力下降,利润降低的不利因素,造成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

企业的亏损、破产。但也可以使企业借机提高整体实力，增加竞争力，扩展市场和拉拢更多的客户。只要管理者放远目光，不被危机可能会造成的危害吓倒，危机就可以孕育机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

6.

特伯定律

定律含义:死的数字不是关键,活的市场才最重要。

【专家解析】

美国经济学家 W. S. 特伯,曾提出过一个“在数字中找不到安全”的论断,后来应用到企业管理中,被称为特伯定律。

很多管理者在管理企业时,以市场数据为指导,而不经过整体市场情况的实际分析,就轻易作出企业规划,这是名副其实“用数字说话”的做法。管理中,忽略市场客观实际,而单单只侧重于数字的管理者,就好像“郑人买履”那个故事中的郑国人一样:有一个郑国人,看见自己脚上的鞋子破旧了,准备到集市上再去买一双新鞋。他去集市前,先在家用一根绳子测量好,自己脚掌的长短尺寸,然后放心出门。这个郑国人到了集市上,找到一家鞋店,挑选好自己满意的样式后,打算拿出事先测量脚掌的绳子,比一比新鞋的大小。发现由于疏忽,绳子忘在家里了,他赶紧跑回家中,拿了绳子又急忙赶去集市。可等他来到鞋店,鞋店已经关门了。郑国人十分沮丧,旁人问他:“买鞋时为什么不用脚去穿一下,来试鞋的大小呢?”他回答:“那可不行,我只相信尺码,只有量出来的尺寸才是最可靠的。”企业中很多的管理者,只看见固定的数字,而不尊重客观实际的做法,不是和买鞋的郑国人一样死板吗?

企业经营管理中,数据的作用显而易见,管理者在作出决策之前,常会进行大量的数据调研,并以此作为重要分析依据,数字的统计几乎完全左右管理者的判断。然而数字是固定的,企业所面临的市场形势却是一直变化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的,以不变的数字作为唯一依据,盲目分析复杂变化的市场形势,只会导致管理者失去判断,制定的企业发展策略不符合实际,而被市场所淘汰。管理者要建立“数字是死的,而情况是活的”的认识,这也是特伯定律提出的目的。

商场如战场,市场竞争激烈的今天,管理者要带领企业腾飞,维持实力不被对手击败,不仅要“稳”还要有“变”。管理者如果只求“稳”不求“变”,只侧重数字而不将眼光放在市场上的话,就会犯“睁眼瞎”的错误。只看得见眼前的数字报告,对显而易见的市场情况“视而不见”,最终会由于决策制定的依据信息收集不周全,而导致企业发展方向发生偏移,连连亏损甚至破产。

【案例链接】

案例一

关于海尔,业界一直流传着一个“海尔洗衣机洗土豆”的佳话。四川的一位农民消费者,在购买海尔洗衣机后,向海尔工作人员投诉,声称洗衣机质量不好,发生故障。当工作人员上门维修赶到该用户家中时,发现洗衣机的排出管中全是泥沙,这位农民消费者竟然使用洗衣机洗土豆!“用洗衣机洗土豆”,这种做法真让工作人员哭笑不得,但他还是修好了洗衣机,并将消费者反馈提交给公司。海尔集团董事局主席张瑞敏经过分析后,认为这是一次商机,要求海尔的技术人员一定要生产出可以清洗土豆的洗衣机。这个消息一经传出,就引起了轩然大波,“生产可以洗土豆的洗衣机?会有人购买吗?”“数据调查报告可从未显示过,市场上会有这种洗衣机的需求。”张瑞敏的构想遭到了很多人的质疑。最后,经过技术人员研发,可以清洗土豆的洗衣机真的上市了。这种“土豆”洗衣机上市后,没有像猜疑者想象的那样滞销,反而大受欢迎。张瑞敏这种不以数据为主导,注重市场实际需求的管理方法,不仅为海尔创下了极大的经济收益,同时也使海尔“全心全意为消费者服务”的品牌形象更加深入人心。

案例二

1983年,凭借非凡才智和卓越管理的才能,从耶鲁大学毕业后就一直效力于可口可乐公司的罗伯托·戈伊苏埃塔,荣登可口可乐公司总裁的宝座。

可口可乐公司在罗伯托·戈伊苏埃塔的管理下,处理掉酒、茶、工业水、咖啡及娱乐业等项目,调整复杂多样经营形式,合并为一家简单整体,单纯生产软饮料的大公司。在罗伯托·戈伊苏埃塔接手可口可乐公司之前,可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

口可乐公司对于投资者的总回报率,平均计算每年不超过1%,而在罗伯托·戈伊苏埃塔的管理下,这一数字升到了30%。可口可乐公司在1980年的股票价值只有40亿美元左右,然而在1993年,公司股票价值升达560亿美元。可口可乐公司实力不断壮大,在全球排名靠前,其海外市场占有总额达47%,全球碳水化合物占有总额达45%。在罗伯托·戈伊苏埃塔担任高层管理的近20年时间里,可口可乐公司市场价值从43亿美元增长到了1470亿美元。罗伯托·戈伊苏埃塔以其过人能力、独特的管理艺术,成为20世纪备受赞美的财富创造大师,然而这位传奇人物也犯过极大的管理错误,使可口可乐公司一度陷入低迷中。

20世纪80年代中期,可口可乐一直是世界上最受欢迎的软饮料,几乎全球都有可口可乐公司的市场。直到1975年,百事可乐公司兴起,并通过没有包装的可乐口味测试,传播消费者更偏爱口味稍甜可乐的论断,向可口可乐公司发起了一场"口味"战争。可口可乐公司在这场战争中,由于青少年消费者的流失,国内市场占有率下降,企业实力受到影响,更让可口可乐公司不安的是,借着这场声势浩大的口味攻势,百事可乐公司实力持续增长,大有直追可口可乐公司的发展势头。1981年,罗伯托·戈伊苏埃塔发表讲话指出,再没有可以沾沾自喜的东西,可口可乐公司必须进入全面变革时代,而要变革的就是已经不能适应消费者口味的,历经百年的可口可乐配方。由此,可口可乐在1982年展开了一场代号为"堪萨斯计划"的行动,约有2000名的市场调查员,在十大城市进行数据调研,看消费者是否能适应一种全新口味的可乐。结果显示,半数以上的消费者愿意接受尝试新口味可乐,只有约11%的消费者对新口味不看好。这个数据结果极大地鼓舞了罗伯托·戈伊苏埃塔改良口味的决心,经过研究,可口可乐公司在1984年研发出一种口感稍黏,比老版可口可乐更甜、气泡更少的新口味可乐。调查人员经过对消费者的品尝测试,发现人们对新口味的可口可乐喜爱程度超过了百事可乐,进而推断,新口味的可口可乐上市后,市场占有率最低也能够拉开一个百分点,这就相当于增长了两亿美元的销售额。

调查数据让罗伯托·戈伊苏埃塔看到了成功的希望,为确保万无一失,可口可乐公司又花费约400万美元,在全国13个城市,对19万多的消费者进行口味测试。这次结果显示,人们愿意接受新口味的可口可乐,认为新口味可乐胜过老口味可乐的品尝者超过60%以上。仿佛一切数据都在告诉罗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

伯托·戈伊苏埃塔,改革口味,推陈出新势在必行,一定可以获取巨大利润。1985年4月,可口可乐公司正式宣布,可口可乐将推出新口味,取代传统口味。然而让罗伯托·戈伊苏埃塔做梦也想不到的是,新口味可乐上市后,销售额不仅没有节节上升,反而大不如前了。在新口味可乐推出不足4小时的时间里,可口可乐公司就接到了650个反对改变口味的抗议电话。4月的反对电话统计每天高达上千个,5月达到每天5000个,6月达到每天8000个,可口可乐的忠实消费者们纷纷表示,新口味可乐不及传统口味。7月,罗伯托·戈伊苏埃塔只好无奈地宣布,可口可乐恢复原来的传统口味,这场只重视数字结果,而不对消费市场进行实际调查,造成极大失误的闹剧由此宣布落幕。

【操作指南】

管理者将不以“数字说话”的特伯定律应用到企业管理中,需要注意以下几方面:

- **数字只是参考**

管理者在规划企业发展走向,制定策略时,要掌握好其对数字结果的依赖程度。制定一个真正符合市场形势的决策,既要有数字的参考,又不能完全脱离市场实际需求的调研。管理者要建立数字只是依据的认识,不要过分地依赖、相信数字结果,而作出错误的市场判断,影响企业发展。同时,管理者也不能完全脱离数字。特伯定律中,在数字中找不到的只是在制定决策时,管理者所需要的“全部”安全感,决策制定要以数字和客观变化事实为全部保证,也就是说,数字只是参考,它能够给予管理者制定出适应市场发展决策的安全感,只占一部分而不是全部。

- **市场变化是关键**

数字不变,而市场实际是一直变化的,管理者以数字总结作出的决策,很可能会跟不上市场日新月异的变化形势,而最终被同行业竞争对手淘汰出局。管理者“跟着数字跑”的做法,只会让企业发展跟在市场形势变化的后面,而被其他竞争者追上超过。找到企业发展机会,抓住市场机遇,具有以变求变的战略眼光,是管理者成功管理的关键。管理者要培养自己敏锐的洞察力,找出数字后面所潜藏的市场商机,用数字和事实去分析市场全局,以运筹帷幄,抢占先机,为企业发展开拓出更加广阔的市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



艾奇布恩定律

定律含义:企业摊子并非做得越大越好。

【专家解析】

艾奇布恩定律的提出者是英国史蒂芬·约瑟剧院的导演亚伦·艾奇布恩,他指出,如果你遇见自己公司的员工而不认得,或忘记了他的名字,那你的公司就太大了点。艾奇布恩定律告诫管理者,摊子一旦铺得过大,就很难照顾周全。

增加企业规模,把企业“蛋糕”做大,这几乎是每个管理者的追求目标。但企业摊子真的越大越好吗?俗语说船大不好掉头,企业摊子过大,往往会造成企业决策的灵活性降低、丧失,最终导致企业这条“大船”不仅无法在海上驰骋,反而还会沉没海底。管理中,小企业的管理模式有“小船”的好处,遭遇风浪时,小船可以比大船更加轻松地调整方向,面对浅水时,小船没有大船的沉重,可以适时地放慢速度向前行驶。企业的“蛋糕”做得越大,保质问题就越困难,一旦蛋糕变质,企业遭遇的将是无可挽回的巨大损失。当然,艾奇布恩定律并不是要管理者们放弃追求企业做大的目标,而是强调,管理者要走出“大企业”管理的误区,在企业内部实行小企业的经营模式。

双手在握成拳头的时候是最有力的,只有集中企业实力,向一个重点方向用尽全力,才有可能达到目标。如果想要抓住得太多,张开双手出力,管理者作出的决策顾此失彼,没有集中的出力点,会导致企业在每行都有参与,却在每行的位置都不上不下,最终被对手淘汰。管理者一旦犯了“张开双手一把抓”的错误,只片面看重企业规模的扩大,侧重于手下拥有多少产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

业，涉及多少部门的话，必然会使企业大而不实，经受不起一点打击，被一些突发危机轻易地击倒。

企业摊子的过度膨胀不仅表现在其涉足的产业上，还会表现在企业的人员机构上。正如亚伦·艾奇布恩所说，有一天，管理者看见同企业的员工而不认识，那企业的摊子确实是铺得有点大了。企业规模的增大势必会导致管理组织的调整，人员需求增加也无可厚非。但企业如果聘用太多的管理人员，设置较多无用的管理机构，造成企业结构臃肿，组织烦琐，必然会影响企业组织的灵活性，阻碍到企业的发展。

企业经营以赢利为目标，实现利润的最大化是每个管理者的追求。利润的增加与成本降低成反比，成本降了，利润自然上升，管理组织烦琐，整体机构臃肿，会直接增加企业的运营成本。优秀管理者往往是企业的节支高手，可以通过缜密的分析，为企业节省各种多余的生产花费。然而，管理者常会犯不将人力资源算做生产成本中的错误，一味地扩充管理人员、管理机构，极大地增加企业生产投入花费，而无形中造成利润的流失。“人多力量大”的口号未必能在管理上适用，管理者忽略企业发展规模与人员数量及组织机构之间的平衡维持，盲目扩大企业摊子的做法，最终只会损害到企业利益。

【案例链接】

案例一

1993 年，由海南省政府委托，陈峰以 1000 万元资产，着手组建海南省航空公司，同年 5 月正式成立。1997 年，陈峰将海南省航空公司改名为海南航空股份有限公司，2000 年，又组建海航集团有限公司（简称为海航）。陈峰历经十多年的努力，取得了巨大成绩，海航集团的总资产从 1000 万元提升到 423 亿元，形成了以航空运输为主体，酒店旅游、机场管理及相关产业延伸发展的一体化企业集团。陈峰卓越的管理能力，不仅为海航获取了极大收益，还为海南经济的腾飞，中国民航业的调整改革起到了极大的促进作用。

金融危机爆发，由于油价变动，需求减弱等因素影响，全球航空业面临生存重压，国内外很多航空公司接二连三地纷纷倒闭。就这一问题，陈峰对海航持乐观态度，并曾在 2008 年发表演说指出，海航能够挺过严冬，等待春天的来临。事实上，早在 2007 年，陈峰就已经开始调整企业结构，做出预防

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

危机的准备。陈峰的主要策略是:采取多种办法节省燃油,加快飞机速度,降低燃油成本,将海航一部分服务外包给其他专业性企业,以大力降低海航的运作成本;调整管理机构,裁员,提高管理效率而削减臃肿的管理机构及管理人员;成本控制,减少市场成本和投资,增加现金的存储量。

经营上曾经涉及酒店、机场、旅游、金融、商业等众多领域的海航,以这种实行全面收缩的战略,收起拳头应对危机的做法,最终成功躲避了经济上的"冬天",保存了企业实力。

案例二

吉纳·法考夫的零售生涯是从他父亲的皮箱店生意开始的,创业初,由于反对父亲传统的以单位利润最大价格出售商品的经营理念,坚持自己单位销售量的利润降低,会随着销售量的扩大,而赚取最大利润的观点。法考夫开始自己独立创业,他在曼哈顿的一幢楼房里开了一个皮箱铺,起名为E. J. 柯维持,利用薄利多销增加利润收入的经营理念,他以接近成本的低廉价钱出售商品,取得了一定收益后,又扩大经营,出售钢笔、照相器材等商品。由于价格便宜,人们纷纷来到法考夫的店里消费,前来购买商品的顾客排起了长龙。法考夫意识到,按照这种运作方式,每年可以赚取的利润将相当客观。1951 年年底,他在韦斯特切斯特又开了一家分店,此后,法考夫的生意越做越大,1953 年,柯维特公司的销售额高达 970 万美元,1962—1966 年,柯维特公司的销售额整整翻了两倍。在 1962—1966 年的 4 年时间里,法考夫又开了 15 家分店,其经营规模扩大了 3 倍之多。法考夫以其独特的管理理念,薄利多销的经营理念,使柯维特公司在 10 年的时间里,销售额从 5500 万美元上升到 7.5 亿美元,赚取了巨大的利润。

法考夫取得了极大的成功,柯维特公司实力不断上升,以平均每 7 周就开一家新店的速度,成为了美国零售业史上发展最快的公司之一。然而,摊子越来越大的柯维特公司最后还是难以逃脱破产倒闭的命运。

为达到扩张市场的目的,法考夫采取了不断开设分店的策略。当柯维特公司的分店覆盖范围,只在纽约市附近时,各个分店和总公司之间可以取得较为密切的联系。但随着柯维特公司越做越大,分店开到芝加哥、圣路易斯、底特律等地时,分店与总公司之间的联系越来越难以维系,总公司无法对纽约市场以外的分店进行及时的监督管理。同时,由于芝加哥等地的同行竞争者,对柯维特公司采取了排挤对策,最终加剧了柯维特公司竞争实力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的不断受损。

为了使柯维特公司经营行业更广，获取更大的利润，法考夫制定了涉足服装产业的策略。然而，由出售如洗衣机、厨具、电视机等硬性商品，转为经营服装的做法，不仅没有产生利润，还给柯维特公司带来了巨大的麻烦。由于消费者对服装季节、样式的要求，使得服装存在其他硬性商品所没有的特殊性，柯维特公司经营的服装推出后，销售量极低，成批的滞销难以卖出，造成了大量资金和货物的积压。

法考夫坚持以店面越多商品出售成本就会因为规模效应而减少，即薄利多销的观点作为经营理念。1963 年，由于接二连三管理决策上的失误，柯维特公司实力受到了极大的创伤。在出现重大财务问题的情况下，柯维特公司仍然急速扩张，由于运输、存货等方面的问题，家具经营部门出现危机。1964 年，由于货物运输问题，柯维特公司损失了一张价值 200 万美元的订货单，致使公司实力、声誉方面都受到恶劣影响，一年时间里，柯维特公司损失资金超过 266 万美元。柯维特公司的家具部门是法考夫向克灵公司租赁的，法考夫决定采用买下克灵公司，并购联邦地毯公司的策略，挽救公司濒临破产的局面。但合并决策没有给柯维特公司带来转机，公司获取利润仍然持续下降。

1965 年的后 6 个月里，柯维特公司销售量比前年同期增长了 10%，利润却减少了近 300 万美元。接下来，柯维特公司出现了更为严重的财政赤字，存货周转率每平方英尺比 1961 年降低了 1/3，营业额下降超过 30%。1966 年，柯维特公司股票由同年最高时期的 50.5 美元降到了 13 美元。经济上的重创使法考夫不得不放宽扩张策略，1966 年，柯维特公司只新设了 3 家分店。1966 年，迫于形势，法考夫将柯维特公司，与比它小很多的斯巴达公司合并，法考夫也宣布退出管理部门。此后，柯维特公司继续亏损，1980 年，为偿还巨额债务，公司进行逐步清算，到了 1981 年，最后的 12 家分店也被迫拍卖。

【操作指南】

在实际管理过程中，避免企业出现摊子越来越大而无法顾全的情况发生，运用艾奇布恩定律时，管理者需要做好以下几个方面：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

● **避免管理组织过于臃肿**

企业组织机构臃肿，管理人员过多，会导致企业的运营成本增加，决策执行受阻。管理者要注意调整企业内部管理结构，避免出现管理人员过度饱和的现象。设置可有可无的中间部门，或其作用可以被其他部门代替的管理机构，要及时清除。与企业整体运作无法协调，工作效率低，甚至影响到企业成本的落后部门，要及时清除或整顿。人员明显过多影响到组织效率的企业，通过裁减冗员的方式，减少企业中办事无效率，明显不称职者。

● **企业业务调整**

企业涉及部门行业多，可以分担单一行业的经营压力，降低风险。但管理者如果对企业经营业务了解程度较少，没有建立完善、正确的管理观念，很可能会制定出错误决策，为企业造成无法弥补的损失。管理者要调整企业经营业务，放弃自己所“力不能及”的行业部门，以相对集中的运作成本，投入到企业技术的擅长行业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

8.

普希尔定律

定律含义：正确决策，速度是关键。

【专家解析】

普希尔原理最初由A·J·S公司的副总裁普希尔提出，他认为，各行业中的优秀领跑者，都具有可以迅速作出正确决策的能力，担心考虑得太多，只会导致迅速决策受阻，所有的正确决策，都是要现在作出来的。这个论断后来经过人们总结，被称为普希尔定律。

普希尔定律强调，正确的决策制定，要以速度为关键因素，无论一项决策制定的有多好，也经不起时间的拖延。

有这样的一个故事，一只山羊吃光了所有的草后，决心去寻找更多、更好的青草，它远远望见西山有一片绿油油的草，刚想迈向西山，又看见其他几个方向的草好像也很鲜嫩。到底去哪面好呢？山羊思索起来，“西山的草不错，可是听说那里有很多的狼。东山的草也很好，但那里好像常有老虎出没。南山的敌人不多，可那边的河水不够清澈。”山羊左想右想，犹豫不决，到最后也作不出到底要去哪里吃草的决定，而在思虑中活活地饿死了。企业管理中，管理者瞻前顾后，优柔寡断而迟迟不作出决策的做法，就好像上面故事中的山羊一样，浪费了太多的时间和精力去忧虑未来形势，而不能快速地决策，最终也只能导致企业亏损，被“饿死”。只有管理者正确决策，快速而不失时机，才能促进企业实力的增加。

同行业之间的竞争就如同跑步一样，第一目标的达成，要求企业不仅要跑得稳，更要跑得快。很多管理者只知道“一着不慎，满盘皆输”的道理，凡

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

事以企业的“稳”为关键,决策前要思前想后,百分之百地确定万无一失,才敢下令执行。这种做法虽然使企业的经营风险确实降低了不少,但发展速度也跟着减慢了,最终会被竞争对手远远地落在后面。先机决定商机,只有管理者加快制定正确决策的速度,才能促进企业经济的腾飞。

总的来说,管理者以速度求胜,在管理中运用“普希尔定律”,可以为企业整体发展带来的好处有以下三个方面:

- **适应市场变化规律**

全球信息时代来临,市场经济变化形势瞬息万变,管理者制定决策犹豫不决,会导致企业无法适应市场变化,而失去市场最佳时机,最终被市场淘汰。“优胜劣汰,适者生存。”只有管理者及时、快速地制定决策,才能使企业发展适应市场变化,在同行业的激烈竞争中,长久地处于不败之地。

- **抓住转瞬即逝的机会**

机会的遇见需要敏锐判断,而机会的抓住则需要管理者果断的决策。机会稍纵即逝,往往一时疏忽就会轻易溜走,迅速地制定决策,抢占先机,可以使企业抓住更多的机会,掌握商机,获得更多的利益。

- **摆脱竞争对手**

速度是取胜的关键,在管理者犹豫拖延的时间里,对手很有可能已经以成倍的速度扩张。只有管理者抢在对手前面,迅速地制定决策,才能减少同行业的竞争障碍,促进企业效益的最大增加,摆脱竞争对手,并将其远远地落在后面。

【案例链接】

华尔街最成功商人之一的约翰·皮尔庞持·摩根,是19世纪末到20世纪初叱咤美国金融界的风云人物。他大肆收购铁路,通过摩根体制的贯彻、施行,获取了占整个美国企业资本1/4的资产,控制美国大批的工矿企业。他还通过金融资本控制美国许多主要的产业部门,以雄厚的经济实力,向阿根廷、墨西哥,甚至向老牌的资本主义国家英、法等国家放债,有“华尔街的神经中枢”之称。

关于摩根如何能发家,还要从他年轻时开始说起。

摩根出生于一个富有的商人家庭,也许是受到家庭环境的熏陶,在摩根

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

还很年轻时,就表现出了非常卓越的经商才华。刚刚大学毕业后的摩根在邓肯商行工作,有一次,公司派他去往古巴的哈瓦那为商行,处理采购鱼虾的事务,在返回途中,路过新奥尔良码头时,摩根碰见了一位船长。大概是根据摩根不俗的穿着判断,船长认定摩根是一位有钱的商人,于是叫住他介绍说,自己是往来于巴西与美国之间的,一艘巴西货船的船长,这次他从巴西向美国的一家公司运一船咖啡,没想到了这里,发现那家美国公司已经破产了。一船的咖啡滞留在这里,这位船主不得不自己推销,他向摩根表示,如果摩根愿意购买这批咖啡的话,他愿意以低于原价一半的价钱出售,但前提是摩根必须拿现金和他交易。

摩根和船长一道去检验了咖啡的样品后,觉得咖啡的品质和成色都很好,他向邓肯商行发去电报,希望可以以邓肯商行的名义购买下这批咖啡,然而邓肯商行回电表示,不支持此次交易,禁止摩根个人以公司的名义进行交易。咖啡的价钱虽然低廉的令人心动,但摩根无法确定船长是不是个骗子,也无法保障船舱内的咖啡,是否和样品一样高品质。摩根考虑了一会儿,意识到如果再犹豫拖延的话,船长很有可能会将咖啡卖给别人,而使自己错失一次赚钱的大好机会。他向伦敦的父亲吉诺斯求助,父亲相信儿子的判断,出资帮助摩根买下了这船咖啡。摩根的决策没有做错,他不仅以一半的优惠价钱得到了一船的优质咖啡,在他买下咖啡后,由于天气因素,巴西咖啡大量减产,咖啡价格急增了好几倍,摩根大赚了一笔。

【操作指南】

在实际管理过程中,管理者以速求胜,运用普希尔定律时,需要注意以下几个方面:

- **相信自己的眼光**

卓越的管理大师,世界旅游大王希尔顿,在总结管理经验时,认为自己的成功主要靠的是眼光、信仰和努力。无论各行各业,想要成为卓越的管理者,都需要有善于发现商机的眼光,具有眼光的管理者很多,敢于相信自己的商业直觉,迅速作出决策的管理者却寥寥可数。管理者在管理中,要正确运用普希尔定律,就一定要相信自己的判断眼光,避免对商机看到了、想到了,却没有转化为正确决策的制定,而错失机会的情况发生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- **审时度势**

强调管理者制定决策时的速度，并不等于是急功近利的"冒进"主义，要做到有速度但不"冒失"。管理者在决策制定前既不能太过瞻前顾后，左右思虑延误时机，也不要过分追求高速度而导致正确决策受影响。管理者在运用普希尔定律时，要清晰、明确地分析市场环境，并全面权衡其对企业产生的利弊影响，以谨慎的态度，审时度势的同时保证速度。

- **排除迅速决策的阻碍**

避免犹豫不决，拖延时间的关键，在于找出阻碍管理者迅速决策的根本问题在哪儿，也就是要先确定管理者犹豫不决，到底是在"犹豫"什么。只有把影响迅速决策的关键找出来，才能对症下药，避免拖延。管理者要清晰思路，将自己反复思虑的问题条理化，先找出最为关键的阻碍因素，再看能否有效解决此问题，障碍的解除也就是管理者迅速作出正确决策的开始。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

管理篇

9. 麦克莱兰定律

定律含义:权力分享,创造价值。

【专家解析】

20世纪60年代,主张以科学方法甄选、训练优秀员工的泰勒理论和认为人类自身由于遗传等因素会导致智力差别的智商学说越来越受到质疑,管理者们迫切希望知道影响员工业绩好坏,导致员工工作绩效存在优异差别的主要因素。

哈佛大学教授戴维·麦克莱兰和他的研究小组,经过长时间的调查和深入研究,发表了一篇题为"测量资质而非智力"的文章,文中指出,员工的工作绩效的好坏及个人职业生涯是否能有所成就,不是受人们普遍认为的知识技能的评测及学术能力高低的影响,而是由于成就的需要所导致,所谓成就的需要就是归属的需要及权力的需要等,这就是麦克莱兰定律。它对管理者的启示是,必要的时候,可以为自己的员工贴上一个权力的标签,这能极大地提高员工的工作热情,培养他们的主人翁意识,产生其他激励方式所不及的效果。

企业中不乏这样的一类管理者,他们拥有高能力、高业绩水平,是企业的"领头军",他们大权在握,事必躬亲,哪里有问题需要处理,哪里就会出现他们的身影,从早到晚忙得团团转,弄得自己疲惫不堪。而他们手下的员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

工,终日清闲的无事可做,工作积极性差,只等着上司派发工作,工作效率也很低。与此形成鲜明对比的是一些看起来很不"称职"的管理者,他们把权力下发给其他员工,对企业未必事事过问,遇到麻烦也很少亲自处理。但他们手下的员工,工作热情极高,业绩突出,遇到问题能及时地果断处理,工作效率也很快。无论多明智的管理者,能力终究是有限的,无权不揽、耗尽心力的做法只会导致管理者越来越不堪重负,力不从心而影响到企业发展。如果将企业比做一辆车的话,管理者的位置应该是指挥方向的车夫,员工应该是推动着车轮滚滚向前的动力。如果管理者无论什么事都要亲自去做,亲自去处理,就好比是下面推车的人都上车,而车夫自己走到前面去亲自拉车,那么即使车夫有再大的力量,也终会因为不堪重负而使车轮停止转动。车夫如果把推动车子前进的权力进行分担,一部分人在前面拉,一部分人在后面推,大家齐心协力,这样不仅车夫的担子变得轻省,车子前进的速度也会加快。

为什么会出现管理者干劲十足,而员工工作反应冷淡的情况呢?归根结底是缺少诱发员工产生工作热情的动力。如果管理者愿意把自己肩上的"重担"分给员工一些,使员工拥有一些权力,参与到一部分工作的管理中去,感受到运用权力去管理企业的滋味,员工的责任心和动力将会大大提升,工作热情也会成倍增加,员工工作的潜能被激发出来,工作效率大幅度提高,企业的效益也就必然会增长。

【案例链接】

用了20年的时间,把戴尔公司从一间窄小的大学宿舍,做到现在年销售额达到400多亿美元的电脑帝国,他被《财富》杂志评为全球500强企业中最年轻的CEO。戴尔公司的创建者迈克尔·戴尔一直被认为是商业奇才,但他更是一个善于权力分享的管理高手。

迈克尔·戴尔认为,高层管理人员能否分享权力,忽略个人权力的扩张而注重整个公司组织的全面发展,是一家公司取得成功的关键。

随着戴尔公司的壮大,迈克尔·戴尔意识到越来越多的工作已经超出他的负荷,他个人集权的限制性,必然会导致公司的发展受到限制。于是迈克尔·戴尔将自己分内的工作作出细分,请来托普弗加入戴尔公司,并将自己的一部分事务授权给他。此后,迈克尔·戴尔将精力放在产品、科技和公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

司的整体策略上，主要处理顾客、媒体及其他外部事务。托普弗则专注于公司的运作、销售和市场行销方面，处理公司预算及日常经营运作事务。两人权力分工，最后再一起对公司各个层面的问题处理，进行交流沟通。1997年，迈克尔·戴尔又提拔了部门经理罗斯林，至此，戴尔公司由迈克尔·戴尔、罗斯林、托普弗三人一起联合经营。这种方法使得戴尔公司的运作系统更加完善，收益也有了更大的提高。

最令全世界瞩目的是戴尔公司在股东年会上进行的权力交接，在股东年会上，凯文·罗林斯被正式任为戴尔公司的首席执行官，并被推选为公司的董事会成员，从此，戴尔公司开始执行“双剑合璧”的独特管理模式。在迈克尔·戴尔和罗林斯的办公室之间，只隔了一面玻璃做成的墙，连接两间办公室的门一直是敞开的，两个人甚至可以清楚地听到对方的说话声，这方便他们相互在工作中找出对方的不足，并可以在工作出现失误时一起承担责任。在权力分担上，迈克尔·戴尔主管技术与顾客方面，罗林斯主管策略和经营方面。戴尔曾提出，在未征求对方意见之前，双方不得作出任何的重大决定。这种授权方式，为戴尔公司带来了巨大的收益，1999—2004年，戴尔公司年均营业收入增长22.76%，2004年的利润额达到30亿美元，特别是在全球个人电脑销售市场委靡的情况下，戴尔公司仍然实现了利润和销售额的大幅度增长。

对于整个公司的管理，迈克尔·戴尔推行“工作细分”的分权方法。管理者权利分享，分工明确，整个公司成就共荣，员工的热情被充分地调动出来，能力也被大大激发。这种权力有效分享的管理方法，成效极高，使得戴尔公司实力更加雄厚。

【操作指南】

管理者在企业管理中，推行麦克莱兰定律的管理方法，具体要做到以下几个方面：

- **将部分权力分担给员工**

随着企业组织规模的扩大，管理层面的升高，管理者权力增加的同时，需要处理的问题数目和决策量也会增多。高层管理者能力和时间都有限，容易出现信息量采集不及时、准确和判断力失误的情况。特别是一些重大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

任务的决策，由于事务的重要程度及事件的复杂性，管理者一旦获取信息不足，或认识错误，作出错误决策，势必会影响到整个企业的发展。因此，管理者要去除以往无权不揽，凡事必管的管理办法，认识到做事多不代表业绩就会好。管理者只需将手中的权力部分"禅让"给员工，让员工参与到工作的决策和管理方面，这样管理者的负担减轻，可以有更多的时间和充沛的精力去集中处理企业中的重要决策。员工拥有部分权力，能亲自参与企业的管理工作，员工与企业之间的关系，就不仅仅是雇佣，而转变为共同进退的合作关系，这样，员工对企业的责任感提升，工作的积极性也会大大增加，有利于工作效率的加快和企业效益的增长。

- **分工明确，有效沟通**

在权力分享之前，管理者要先确定授权的是什么，只有确定下放的权力属于哪方面，才可以有效地在各部门之间明确分工，使员工明白自己的权责，目标明确地投入到具体工作中去。管理者要对授权的员工建立充分的信任感，不可过分越权处理员工的具体工作，使权力的授予变成"空头衔"。管理者可以在权力授予员工后，通过沟通交流的方式了解工作进程，要注意有效的沟通的方式不是居高临下的过问，而是相互尊重、地位平等的探讨。询问次数也不要过于频繁，使员工产生管理者对自己能力不信任的感觉而影响工作。

- **授权给合适的员工**

管理者要授权给合适的员工，这个"合适"的概念包括员工的能力、业绩水平和对企业的忠诚度几个方面。只有把"合适"的员工放在"合适"的位置上，授予其"合适"的权力，才可以真正做到人尽其才，而挖掘出员工最大的工作潜力。管理者要对入选员工的能力、技术水平及工作动机进行综合了解和全面分析后，再选出可以胜任的合格人选。

- **授权不是弃权**

管理者要明确，授权并不代表着弃权，许多管理者，存在着这样的误区，认为权力一旦下发给员工，就意味着自己可以不管，不闻不问。实际上，对于企业的全局管理，管理者应该一直处于掌控的位置，认识到将部分权力交给员工，只是减少对下发权力具体事务的直接管理，而不能放弃间接管理。只有在授权后仍然对权力的具体实施有所掌控，才能及时地纠正员工在管理上出现的错误，避免由于错误拖延得不到改正而导致企业经营受损。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

10.

手表定律

定律含义：一块手表可以让你清楚地知道时间，而两块或两块以上的手表只能使你失去对时间的准确判断。

【专家解析】

手表定律是由英国心理学家萨盖提出的，又被称为萨盖定律，这个定律简单地说，就是当一个人只有一块手表时，他能够清楚地知道时间，而当他拥有两块或者多块手表时，就会陷入时间的混乱中无法再判断准确的时间。

手表定律应用到管理中，向管理者揭示的道理是，对于同一员工或企业的内部组织管理，不能同时采用两种以上（包含两种）的方法手段，或同时设置两个以上的目标。对于一个员工，不能由两个以上的管理者同时指挥。否则会引起企业的混乱和造成员工无所适从。

管理者在管理中，实行“一块手表”的管理方法，为的是要使企业上下形成一股整体力量，以激发出企业的最大驱动力，使企业实力更加雄厚。管理者运用手表定律管理方法的好处主要有以下几方面：

- **奋斗目标更加明确**

手表定律要求管理者在企业内部不得设立太多目标，统一目标的管理方式使企业只能设定一个上下相一致的共同目标。这种共同目标的形成，可以对企业所有的员工，包括管理者在内，确立一个共同的企业未来发展任务，使企业上下成员明确自己的使命感，各司其职。这种确立企业上下相一致的奋斗目标的管理方式，可以对企业的全体员工产生激励作用，使员工舍弃各自不同的琐碎目标，共同为企业的发展方向而努力，提高员工的工作热情，这种工作热情会转化为员工的行为动力，从而激发出他们无穷的创造力和潜力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- **组织管理更加有效**

手表定律统一指挥、一个下属听从一个管理者的管理方式,可以在企业上下设定统一指挥的管理原则。企业遵循这一原则,可以使企业组织机构避免繁冗复杂而变得更加简单,组织管理也会更加有效。每个员工由一个管理者直接负责,可以避免产生由于下属向多个管理者汇报工作,听从多个管理者指挥,而造成管理者之间要求冲突,员工产生工作优先处理混乱的情况,使管理者管理效率提高。

- **增强企业竞争力**

手表定律单一经营战略的管理方式,可以把企业的经营业务限制在某一范围中,使企业将资源放在统一明确的经营方向上,优势力量更加集中,竞争力增强。企业采用统一经营战略,可以使企业内部各部门的实际目标设定得更加精细、明确,便于管理者简化管理,使管理者可以集中精力去掌握企业主营业务的经营知识,管理能力更加卓越,促进企业实力增加。

【案例链接】

"只要努力,梦想总能成真——当太阳升起的时候,我们的爱天长地久",相信今天仍然有很多消费者会记得这句曾经红遍大江南北的广告词。这句广告词来源于太阳神集团,它以小型乡镇企业为先身,不断壮大到成为我国保健品行业中首屈一指的企业,在同行业中率先实行保健品产业化管理,并第一个吹响了我国保健品行业采用大规模生产、营销运作模式经营的号角,使企业取得了如同太阳一样耀眼骄人的成绩。然而,太阳神企业没能像它的名字那样,和太阳一样永恒,反而在取得了卓越成绩后就迅速地"陨落"了。

太阳神由制药工程师怀汉新在1987年创立,当时公司只有5万元的创业资金。由于当时我国的经济水平有了较大发展,人民生活质量明显提高,怀汉新意识到人们的基本消费得到解决,收入越来越多,对于养生保健的需求一定会增加。于是怀汉新设定了企业从事保健品业务,将保健品定位在大众需求上的经营目标。依据这一目标,太阳神推出了一种具有强化吸收、增加人体免疫力功效的保健口服液。这种口服液一上市,就大大受到了消费者的欢迎和好评,在全国热销,1988年的销售额就达到了750万元,比预

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

计高出了10倍以上。此后更是一路飙升:1989年增长到4300万元,1990年增长到24000万元,1991年增长到85000万元,1992年增长到120000万元,1993年增长到130000万元。太阳神创下了63%的保健品市场占有率,这是在同行业中绝无仅有的成绩,一时间,太阳神在同行业中缔造了一个不可能完成的神话。

1994年,太阳神宣布改变管理模式,不再以保健品作为唯一经营目标,投入巨资34亿元开始向房地产、化妆品、电脑、酒店、石油等二十几个行业进军,并在广东、新疆、云南组建经济发展总公司,在山东成立山东弘易公司。正是由于这种由集中转为多元化经营的改变,为太阳神的失败埋下了伏笔。

由于企业资金、资源过于分散,靠保健品发家的太阳神降低了对保健品的投入,这直接导致太阳神保健品的销量和市场占有率大降。同时,由于管理者对企业开发的新领域缺乏经验,导致耗费巨资投入的20多个项目竟然无一获利,对太阳神造成了无法弥补的巨大损失,导致太阳神实力大伤。

目标设定太多,导致太阳神连连失利的教训并没有换来怀汉新的清醒,他盲目地认为,太阳神经营失败的原因不在于经营方式多元化的转变,而在于资金问题。只要给予更大的资金支持,太阳神还是可以反败为胜,翻转败局。怀汉新又推出了"以资本经营解套产品经营"的管理方法,1995年12月,太阳神正式宣布在香港上市。形势并没有像怀汉新设想的那样好转,太阳神跌破招股价22%,认购率也仅有22%,1996年,太阳神资产亏损1100万元,1997年亏损进一步增加到159亿元。由此,太阳神由单一经营目标向多元化经营目标转变的管理方案正式破产。太阳神一蹶不振,太阳变成了"夕阳"。

【操作指南】

管理者在企业管理中,实行手表定律的管理方法,具体要做到以下几个方面:

● 握拳出击

对抗比赛中,握拳出击是最有力量的,如果五指张开,以掌出击的话,只会被对手打倒。套用到企业管理中也是一样的道理,涉足行业部门过多,"张开手掌"的经营运作管理办法,只会顾此失彼,最终导致企业被竞争对手

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

击败。只有管理者全面分析企业发展形式，正确总结出最适合企业重点发展的行业。再集中企业力量，以此行业为企业整体目标“握紧拳头”进行“出击”，企业才能在该行业中占有优势力量，拥有较高起点。

● **管理体系一体化**

对内管理涉及“手表定律”时，要求管理者做到管理体系一体化。所谓“一体化”，简单地说，就是企业要实行上下一致的管理办法。只有管理者确立稳定、统一的管理体系，员工才能拥有一个共同、清晰的行为导向，企业集体才能具有凝聚力，形成良好、积极的工作氛围。

● **只要一个管理“枢纽”**

管理者连接着企业和员工，需要对员工进行正确的指导和管理，从而促进企业的发展。作为员工的行为导向，当管理者只有一个时，员工可以按照管理者所指明的方向做出相关工作。而一旦管理者超过一个，员工面对多个“导向牌”时，就会失去判断，无法明确下一步方向，企业也就会变成一盘散沙。因此，作为企业和员工之间的“枢纽”，指导员工进行具体工作的管理者最好只有一个。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

11.

不值得定律

定律含义:不值得去做的工作,根本不值得做好。

【专家解析】

“如果一件事情是不值得去做的,那么这件事根本就不值得做好。”这就是管理学中的不值得定律。

不值得定律所要告诉管理者的道理是,如果员工做其认为值得去做的工作,会十分认真、努力,从而高效率完成。反之,如果员工做其认为不值得去做的工作,就会持敷衍了事、嗤之以鼻的态度,这样进行工作很难取得高成绩,有时甚至连基本的完成目标都达不到。

不值得定律可以用一句话简明扼要地进行概括,那就是“观念决定成败”。不值得定律强调一项工作能够高效完成的关键,不在于工作本身,而在于员工对于该项工作的态度。只有一项工作,在员工的观念里,是值得去完成的,员工才会以积极的态度投入到工作中。如果员工在头脑中对于这项工作已经建立了“不值得”的观念,那么不管这项工作对企业的影响有多大,员工都会持消极态度,工作完成的好坏程度也就可想而知。

只有明确“值得”与“不值得”之间的分水岭在哪里,管理者才能合理地将每项工作安排给最适合的员工,从而促进该项工作高质量、高效率地完成。从员工的角度来说,一项工作到底值不值得去做的判断依据是多方面的。通常情况下,判定一项工作是否值得去做的标准在于,该项工作是否符合员工的价值观、适合员工的个性以及能否让员工看到期望。只要这三方面的要求满足了,员工心里认定此工作“值得”去做,那么这项工作的高效完

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

成也就是必然了。

总的来说，管理者运用"不值得定律"，可以为企业管理带来的积极影响主要包括以下几方面内容：

- **激发员工的工作热情**

人乐观愉快，才能充分发挥自己的积极性，干什么都觉得有兴趣。如果管理者在听员工的工作报告或意见时，一直是一副毫无表情的面孔，那么员工对这次报告会迅速收场，他们会怀疑管理者是否真的愿意听下去，他们会认为管理者的时间比他们的时间重要。反之，管理者对员工报之以微笑，员工会从微笑中感觉到管理者对员工提出问题的重视，他们会从中受到很大的鼓舞，将心中所有的想法与感触全盘托出，并信心满满地完成公司交给的任务。

- **提高员工自信心**

自信是影响一个员工工作能力高低的重要因素。在一个公司中，员工的自信是与公司的整个气氛密切相关的，也与员工的个人业绩紧密相连。自信心的提高，会使一个人对自我把握的能力加大，这种自我把握能力能在人的内心深处产生一种强烈的力量，使员工把握住正确的途径，不断完善个人发展。员工在不断自我发展的同时也给公司创造更多的经济效益，带领公司迈向一个新的台阶。

- **发挥有成就欲员工的才能**

在公司中往往有这样一种人，他们追求卓越，渴望成功，并且俱备成功的各种素质：聪明能干，具有超凡的创新意识和勇于创新的胆识。他们勇于接受挑战，越是没人能干、没人敢干的事，他们越是有干好的欲望。他们喜欢给自己设定目标，无论做什么事都竭尽全力，同时也能出色地完成设定的目标。这类员工无疑是公司的一大财富，在工作中，对于这些有卓越成就欲的员工，对他们出色的表现给予及时、中肯的表扬，可以最大限度地发挥员工的能力，使员工竭尽全力完成任务，做好工作，为公司的发展贡献自己的力量。

【案例链接】

案例一

在2004年公布的世界500强中，微软公司排名第130位。1981年年底，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

微软公司控制了PC的操作系统,成为当时IT行业的佼佼者。在这个时候,比尔·盖茨毅然决然想要进军应用软件领域,他认定微软公司不但能开发软件,还能零售营销。他的这种想法很好,但是没有人去实现他这一思路,很多人都认为他的这种思想是空想,白费脑细胞,根本不可能实现。

微软公司在软件开发方面不乏人才,然而,在市场营销方面人才却少之又少。没有销售方面的人才,不要说占领市场,就连门都进不了。发掘人才是很多缺乏人才的企业的最常用的做法,比尔·盖茨也不例外,经过仔细搜索,他看上了肥皂大王尼多格拉公司的营销副总裁罗兰德·汉森。公司的高层管理人员对汉森很不放心,汉森虽然对营销很在行,但是他在软件方面完全是个门外汉。

比尔·盖茨看中的是汉森在营销方面的丰富知识和高超的技能,他坚信让汉森从肥皂转型到软件上来,总比让一个对营销完全不了解的人现学营销来得更快。费尽心思将汉森挖到微软之后,比尔·盖茨让他坐上营销副总裁的位置,并让他全权负责公司的营销工作。

汉森到微软公司任职的第一天,就给软件专家们上了一堂生动的营销课,他要求微软公司统一商标,在营销学上叫做统一品牌形象。在汉森的指导下,微软公司意识到统一商标的重要性。随后公司决定,以后公司所有产品均以"微软"为商标。于是,微软公司生产出的所有产品,都打着"微软"的品牌。

汉森任职后不久,"微软"被美国、欧洲,甚至全世界的人们所熟知,门外汉罗兰德·汉森,利用自己的知识和技能成功地为微软打开了通向世界的市场,用铁的事实证明了比尔·盖茨准确用人,成就了一番了不起的事业。

案例二

小张是计算机专业的研究生,毕业后去了一家大型软件公司工作。工作时间不长,他就凭借扎实的专业知识和出色的工作能力,为公司开发出了一套游戏软件,得到了公司同事的称赞以及领导的充分肯定。工作了半年的时间,就被提升为开发部经理。他不但对技术精通,还体恤下属,是一个让员工信任和尊敬的领导,营销部在他的指导下取得了骄人的业绩。公司老总认为小张是个难得的人才,再次给他升职,让他负责全公司的管理工作。接到升职通知后,小张并不是十分高兴,因为他很清楚地知道自己的特长是技术,而不是管理公司,如果接受了公司的调遣,不但不会发挥自己的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

特长，还会使自己的专业技能荒废掉，还有一点就是小张自己并不喜欢做管理。但是，碍于领导的面子，小张还是接受了这份对于他来说不值得做的事。

接下来的一个月的时间里，小张虽然尽了最大努力，但结果却不让人满意，上司对他很失望，开始对他施加压力。现在的小张工作压力大，对工作毫无乐趣，还越来越讨厌自己的工作，甚至想到了辞职。

【操作指南】

管理者在企业管理中，应用不值得定律的管理方法，具体要做到以下几个方面：

● **让员工选择自己喜欢做的事**

一位管理学家说，如果你希望别人做得好，就得给他一份恰当的工作。看一个人对一份工作是否恰当，要看他是否对这项工作感兴趣，有热情。如果一个人能选择自己喜欢做的事，就会精神振奋，对工作更加投入。为了让员工选择自己喜欢做的事，公司可以进行内部招聘。如果公司部门出现空缺岗位，公司可以鼓励有意向的员工去应聘；公司也可以每两年一次，调整一些员工的岗位、工作性质，使员工保持对工作的热情；公司也可以随时对那些有能力、希望一试身手的员工提供内部调整，让他们重新找到自己喜欢的工作，不断地发展和完善自己。

● **乐于倾听员工的心声**

作为管理者，与下属谈话一定要注意，让员工把话说完。有些时候听人说话听到一半的时候就知道下一半了，即使这样，也不能打断员工的谈话，要耐心地听员工把话说完。当员工怕耽误你的时间不敢继续说下去时，要打消员工的顾虑，鼓励员工把话讲完。听员工讲话的时候，要集中自己的注意力，并用表情或简洁的语言，表达自己对员工的理解；也可以适当靠近员工，使身体微微前倾，表现出洗耳恭听的样子，可以让员工更加自信地说出自己的一些看法和建议，并在第一时间向领导反映自己在工作、生活中遇到的困难，以便及时解决。

● **耐心指导员工工作**

身为管理者，对员工在工作中出现的缺点，要在适当的时机，选择一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

员工容易接受的话题,委婉地告知员工。不要一味地责骂员工,要多站在员工的立场上考虑:看工作是否超出员工的能力范围,员工在工作过程中是否有阻碍,是否有隐情或其他的特殊原因,员工是否经验不足,或情报欠缺等。综合以上各种因素,对员工耐心指导,倾听员工的意见,协助员工解决各种困难,帮助员工渡过难关。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

12. 蓝斯登定律

定律含义:你给员工创造快乐的工作环境,员工给你带来巨大的经济效益。

【专家解析】

蓝斯登定律是由美国管理学家蓝斯登提出的,该定律强调跟一位朋友工作,远比在严格的父亲手下工作有趣得多,你给员工提供快乐的工作环境,员工将给你带来高效率的工作回报,因此,努力让你的员工快乐起来!

惠普公司的创始人比尔·休利特说过:"所有员工都想把工作做好,如果提供给他们合适的工作环境,他们都会做好。"一棵小树要成长成一棵参天大树,良好的环境是起决定性作用的。对企业的员工来说,也是如此,一个管理者把一个人才招募到公司时,只要为他提供良好的工作环境,他就会发挥才能,为公司创造利润;如果企业没有好的环境,能力再强的人,也不能发挥出他的才能。但不幸的是,许多管理者意识不到环境的重要性,一味地向员工要效率,却不给员工提供良好的工作环境,结果徒劳无功。

将蓝斯登定律应用到企业中,我们可以发现:企业生产效率最高的群体,不是薪金丰厚的员工,而是工作心情愉快的员工。每个人都希望被尊重,希望得到公司的重视与认可,希望公司给自己创造一个快乐的环境,并在这个快乐的环境中施展自己的才华,实现自己的人生价值。愉快的工作环境让人得心应手,对工作特别积极;不愉快的工作环境会使人产生抵触情绪,严重影响工作效率。很多公司的管理者,喜欢在公司里板起面孔,表现出一副严父的模样,觉得只有这样才会赢得下属的尊重,方便员工的管理,这是一个管理的误区。现在员工的平等意识增强了,板起面孔并不能达到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

真正的权威,反而疏远了员工,使员工产生越来越多的不良情绪,因此,放下尊长意识,努力做你下级的朋友,员工将会快乐地工作,工作也会更具效率、更富创意。

【案例链接】

案例一

1995—1999年,美国生产总量的1/8来自沃尔玛。沃尔玛能取得这么大的成功,与它给员工提供发挥才能的环境是分不开的。

沃尔玛创业之初的用人原则是“吸纳、留住、发展”,随后演变成了“留住、发展、吸纳”,这意味着沃尔玛更加重视给员工提供良好的发展空间,从内部培养、选拔优秀的人才。为了将这一原则落到实处,沃尔玛采取了以下做法:

首先,他们把员工当做合伙人,管理者与员工的关系成为真正意义上的伙伴关系。沃尔玛在公司内部,实行利润共享政策,这使沃尔玛的员工和公司成为了一体,员工将公司的利益看做自己的利益,因此更加努力地工作,充分发挥自己的才能,为自己,为公司创造效益。

其次,沃尔玛通过分享信息和分担责任,使员工产生参与感,并增强了员工的责任感。在沃尔玛的各个商店里,员工很清楚地知道该店的利润、进货、销售和减价的信息,这样员工就能知道怎么做才能给公司带来更大的效益,并积极朝着这个方向不断努力,为公司增加效益,也为个人积累财富。

再次,沃尔玛善于运用培训机制来发展人才,在沃尔玛,每个员工都有一个共同的信念,每个人都可以实现自己的价值,每个人都可以充分运用自己的智慧源泉,为自己,为公司创造价值。为此,沃尔玛为员工安排入职培训、技术培训、岗位培训、海外培训等;为管理人员安排领导艺术培训。公司总部不定期地从世界各地分公司选拔优秀人才进行培训,培训内容包括零售学、商业运作、管理、高级领导技术等,培训时间短的有数周,长的甚至达数月。

此外,沃尔玛通过轮岗,让各层员工体验不同的工作,接触企业内部的不同层面,寻找适合自己的发挥途径,掌握各种技能。在沃尔玛,施行公仆式领导原则,所有的管理者被称为教练。他们为员工创造必要的工作条件,进行各种培训,让员工不断接受挑战,获得全方位发展。对一些表现良好,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

具有管理、销售潜力的员工，沃尔玛的管理层就会给他们提供机会，安排他们做助理经理，或开设新店让他们管理。

如此广阔的舞台，极大地激发了沃尔玛员工的潜能，人们总是惊奇地看着一个平凡的人，进入沃尔玛后变成了一个非凡的人才。正如沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿说："对待员工，要像对待花园的花草树木一样，需要用精神上的鼓励、晋升和优厚的待遇来浇灌他们，必要时细心除去园内的杂草，给他们一个适合发展的环境。"

案例二

亨氏公司是美国一家有世界级影响的超级食品公司，它的分公司和食品工厂遍及世界各地，年销售额在60亿美元以上，其创办者就是亨利·海因茨。到1900年前后，亨氏公司能够提供的食品种类，已经超过了200种，成为了美国颇具知名度的食品企业之一。

亨氏公司能取得这样的成功，与亨利注重在公司内营造融洽的工作气氛有密切关系。在他看来，金钱固然能促进员工努力工作，但快乐的工作环境对员工的工作促进更大。于是，他从自己做起，率先在公司内部打破了业主与员工的森严关系：他经常下到员工中间去，与他们聊天，了解他们对工作的想法，了解他们的生活困难，并不时地鼓励他们。亨利每到一个地方，那个地方就谈笑风生，其乐融融。他虽然身材矮小，但员工们都很喜欢他，工作起来也特别卖力。

有一次，亨氏出外旅行，但不久就回来了，这让员工们很纳闷，于是员工上前去追问原因。亨利失望地说："你们不在，我感觉没什么意思！"随后他安排几名员工在工厂中央放了一个大玻璃箱，在这只玻璃箱内有一只巨大的短吻鳄，亨利面带微笑地说："怎么样，这家伙看起来很好玩吧！"在当时如此巨大的短吻鳄并不常见，围拢过来的员工在惊愕之余，都高叫着好玩。亨利接着说："我的旅行虽然短暂，但这是我难忘的记忆！我把它买回来，希望你们能与我共同分享这份快乐！"

正是亨利的这种与员工同甘共苦的做法，为员工创造了一个融洽快乐的工作环境，才成就了亨氏公司如此辉煌的业绩。

【操作指南】

为避免员工在工作上不思进取，管理者在运用蓝斯登定律时应注意以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

下几个方面：

- **给员工提供广阔的发展空间**

为了员工未来的发展，应该有更多的空间给自己的员工，鼓励员工在工作中畅所欲言。工作的目标只有一个，但是完成目标的方法却有很多种，为了了解员工心中的答案，管理者可以组织员工进行经验分享，开展优秀员工座谈会，经典案例回顾等各种活动，来相互交流，提高业务知识和技能，促进企业团队任务保质保量地完成。企业的发展需要有一条核心轨道，员工可以按照自己的意愿做自己想做的事，但是不可以偏离这条核心轨道。制度是确保员工不偏离公司轨道的保障，完善的制度不仅可以降低企业发展的风险，还可以给员工带来更大的发展空间，员工可以在允许的范围内，找到自己的人生定位，并快乐地工作，努力发挥自己的特长，为公司创造更大的利润。

- **允许员工犯错**

给员工创造快乐的工作氛围，就要允许员工犯错。做允许犯错的企业，就要鼓励怕犯错的员工，并培养出一批敢于创新的员工。公司要从一个小公司发展成为令人羡慕的大公司，员工承担的任务、经历的挫折会有很多，公司不断给予的机会能使员工在实战中累积一定的经验，还能使员工迅速提升自我，为公司创造效益。员工犯了错不要紧，管理者应该包容并给予理解，这样员工就能快乐地工作，没有压力，并在今后的工作中更加努力。管理者更应该注重员工对错误的认识：员工是否认识到错误，并想办法弥补损失；员工是否主动分析错误，并尽快找到解决问题的方案；员工是否主动改正错误，并在今后的工作中避免类似错误再次发生等。

- **多与员工进行沟通**

内部沟通能更好地管理员工，加强管理者与员工的互动，使员工在工作中遇到的困难及时得到解决，员工就会心情舒畅，并在今后的工作中更加快乐、高效地工作。交流、沟通是员工团结的桥梁，是公司步调一致的保障。人力资源部应该定期走访各部门一线的员工，及时搜集整理员工的意见和想法，并反馈到高层管理者，作为公司重要决策的依据，不能忽视任何一个部门的意见。高品质的公司高层内部刊物，组织集体活动，如旅游、运动、竞赛等可以拉近员工与高层领导之间的距离，可以让内部沟通更加人性化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

13.

苛希纳定律

定律含义：在管理中，并不是管理人员越多工作效率就越高，如果实际管理人员比最佳人数多两倍，那么工作时间就要多两倍，工作成本就多四倍；如果实际管理人员比最佳人数多三倍，那么工作时间就要多三倍，工作成本就要多六倍。

【专家解析】

苛希纳定律告诉我们，在管理上，并不是管理人员越多越好，有时管理人员越多，工作效率越低。只有找到合适的人数，管理才能取得最好的效果。

苛希纳定律是针对管理层人员而言的，它同样适用于对员工的管理。在一个公司中，只有每个部门都达到了人员的最佳数量，才能最大限度地减少工作时间，降低工作成本，从而达到企业的利益最大化。在这个竞争激烈的世界里，一个企业要想长久地生存下去，就必须保持自己的实力。企业实力来源于用最小的工作成本赢得最高的工作效率，这就要求企业必须要做到用最少的人做最多的事，只有机构精简，人员精干，企业才能保持强大的竞争力，在激烈的竞争中立于不败之地。

企业通常都存在一种不因事设人而是因人设事的倾向，按照因人设事的思维来考虑问题、处理问题，必然出现以下各种弊端：无用之才出不去，有用之才进不来；人员过多，严重超出实际需要，企业出现多头管理，办事环节多，手续复杂，工作效率低；机构臃肿，部分人干着毫无意义的事，工作成本高等。因事用人与因人设事是截然相反的一条用人策略，因事用人的根本宗旨，在于更有效地利用人力资源，避免不必要的浪费。将苛希纳定律运用到企业管理中有以下几方面优点：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- **用最少的人做最多的事**

苛希纳定律给我们这样的启示：在一个工作部门留下最佳人数，可以大大提高工作效率。在这个竞争日益激烈的市场中，一个高素质的人才一天的工作量可以抵数个普通员工的工作量，高素质的人才能抵住各方面的压力，充分发挥自己的特长，在竞争中站稳自己的脚跟，也正是因为有了这样的人才，企业才能在今后的发展中做到用最少的人做最多的事，并增强自己的竞争力，在竞争中处于不败的地位。

- **减少成本**

任何一个公司的成长都是离不开资金投入的，精简裁员能很好地为公司节省成本，原来公司支出需要 10 万元，现在可能只需要 6 万元就够了。节省下来的资金可以放到公司的运营上去，带动公司的经济发展，使公司发展壮大。

- **实现利益最大化**

将苛希纳定律运用到企业的管理中，可以充分发挥留下来员工的优点，让员工积极工作，为公司创造更大的经济效益；由于精简裁员，公司支出的费用也会相应减少，这样就实现了公司利益的最大化。

【案例链接】

全球最大零售企业之一的沃尔玛公司的掌舵者——山姆·沃尔顿有句名言："没有人希望裁掉自己的员工，但作为企业高层管理者，却需要经常考虑这个问题。否则，就会影响企业的发展前景。"从经营第一家零售店开始，沃尔顿就注重控制公司的管理费用。通常情况下，多数企业会用销售额的 5% 来维持企业的各项支出，但沃尔顿不这么做，他用公司销售额的 2% 来维持公司经营，这种做法贯穿了沃尔玛公司发展的始终。在沃尔顿的带领下，沃尔玛的员工经常起早贪黑，对工作卖力尽责，沃尔玛用的员工比竞争对手少，但所做的事却比竞争对手多，企业的生产效率也比对手要高很多。在沃尔玛全体员工的努力下，公司很快从原先拥有一家零售店，发展到现在拥有全球 2000 多家连锁店。虽然公司大了，管理成本提高了，但沃尔顿却一直延续过去的做法，严格将管理成本维持在销售额的 2%，用最少的人干最多的事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

沃尔顿认为,精简的机构是企业良好运作的根本,与很多企业不同,沃尔玛在遇到困难时,不采取增加机构以及人员的办法解决问题,而是追本溯源,解聘员工、精简相关机构。沃尔顿认为只有这样才能避免机构重叠,人员臃肿。

在沃尔顿看来,精简机构和人员与反对官僚作风有很大的关系,他非常痛恨一些管理人员为了彰显自己的地位,在自己周围安排许多工作人员,为其服务。员工的职责是为顾客服务,而不是为管理者服务。因此,凡是一切与为顾客服务无关的工作人员,都是多余的,都要裁撤。沃尔顿说:只有从小处做起,精心经营,公司才能不断地发展壮大。沃尔玛能有今天的成功,与精简裁员,自始至终地坚持低成本运作是分不开的。

【操作指南】

从事管理最主要的目的是实现预定的目标,把事情做好。企业管理者只有根据由事到人的思维模式去用人,才能显示出它的弹性和旺盛的生命力,在具体实践中运用苛希纳定律应注意以下几点:

- **除去多余的人**

公司中往往存在这样的一些员工,他们不思进取,对任何事情都做不好,也不能承担相应的责任;他们只会看领导者的眼色行事,不仅不会为公司创造效益,而且还会使原本简单的工作变得复杂化,增加企业成本,降低工作效率。对于这样的员工,管理者应在征得员工本人同意的基础上,终止与员工的劳动合同。虽然每个企业的管理者的初衷不是解雇员工,但是为了公司的发展与壮大,解雇一些对公司没有贡献的人,无疑是一个很好的方法。

- **留下有用的人**

人才是企业最重要的资本,谁拥有最优秀的人才,谁就拥有最大的财富。一个有前途的企业,没有充沛的人力资源是万万不可的,企业的持续发展需要知识的积累,人才的会聚。留下对企业有用的人,企业才能在竞争中处于优势。在留人过程中要按照实事求是的原则,全面、客观、公正地看待人才,不要以偏概全,把缺点看成优点;也不要把人看死,轻易下结论;更不要忽略事实,全凭主观想象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- **人尽其能**

每家企业都不乏精明能干、聪慧过人的优秀员工,但不是每家企业都长盛不衰,究其根本,是管理者没有做到人尽其能。管理不仅仅是压制人、管束人,而应该是引导人、激励人。在用人过程中,管理者应该有什么事要办,才用什么样的人;绝不能有什么人,就去办什么事。管理者可以通过各种渠道,采取各种方式,挑选最合适的人才;在起用人才时,管理者要根据员工的专业特长,将员工分配到合适的部门,最大限度地发挥员工的特长,让员工更加大胆地放开手脚去工作,并在工作中得到提高,从而为公司作出创造性的贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

14.

奥卡姆剃刀定律

定律含义:如无必要,勿增实体,复杂的事情往往可以通过最简单的方法解决。

【专家解析】

奥卡姆剃刀定律,是由14世纪逻辑学家、圣方济各会修士奥卡姆提出的,这个原理强调不要浪费较多的东西,去做用较少东西同样可以做到的事情。

随着时代的发展,交通越来越发达;信息传递越来越迅速;工作、生活越来越便利,我们的生活比过去任何一个时代都舒适、富有,但是我们的幸福感和满足感却大不如前。我们是财富的创造者,却也变成了财富的奴隶。不可否认,人类进入了一个不堪重负的时代:世界人口突破60亿,全球环境问题越来越严重,人与自然的矛盾也日益激化;我们的生活变得越来越沉重,休息的时间越来越少,人人为生活奔波,人人为工作压力所苦。更为严重的是,我们的组织越来越膨胀,制度也越来越烦琐,但效率却越来越低了。面对这个超载的地球,膨胀的组织,我们需要用奥卡姆剃刀剃去一些不必要的麻烦。

奥卡姆剃刀定律告诉我们:在处理事情时,一定要把握事情的主流、目标,解决根本问题,顺其自然,不把事情复杂化,这样就可以把事情处理好。现实生活中,复杂的事情通常都可以通过简单的途径得到解决。一个优秀公司,他们应用了奥卡姆剃刀定律,及时对公司进行改革:对公司进行简化,公司里不设置任何永久的部门,也不设立任何老化的组织机构,虽然公司的部门很庞大,但是管理层人员相对较少,员工不是在办公室里写报告,而是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在工作中解决问题。只要拥有简单的组织机构，很少的员工就可以把工作做好，这使得这个公司拥有强大的竞争力，在竞争中处于不败的地位。

所有复杂的机构都会存在不同程度的资源浪费和效率低下的问题，它让管理者看不清自己面临的处境，无法把精力放在应该解决的问题上；管理者将大量的时间、昂贵的费用花费在毫无意义的事情上。因此，在实际管理中，运用奥卡姆剃刀定律，适当地给你的组织减减肥，可以使你的组织更有活力，更具效率。奥卡姆剃刀剃掉的是思维杂质，产生的是创新成果，留下的是简单精美；它追求高效、简洁的方法，广为经济界的精英使用。

【案例链接】

案例一

1993 年，格兰仕进入微波炉行业。当时全国微波炉的市场容量只有 20 万台，市场多半被大品牌所占据，规模为 12 万台左右，大多集中在上海等几个大城市。面对这样一个发育不完全的市场，格兰仕以迅猛的发展速度，成功打入了这个市场。1993 年销售量为 1 万台，1994 年销售量为 10 万台，1995 年销售量高达 25 万台，成为全国销量第一，到 1998 年，销售总量达到 315 万台，占市场销售量的一半多。

取得这样的成就与格兰仕的管理战略是分不开的，格兰仕采取简单就是力量的运作模式，只做中间，不做终端，采取区域多家代理制，少走了不少弯路，这一做法大大降低了营销成本。格兰仕认为公司应集中精力做好自己擅长的事，赚取制造业利润而不是商业利润，他们对商家采取“经营零风险”的策略，给代理商吃了一颗定心丸，按照代理商实际销售量签订代理协议，严防低价销售、窜货，建立一种稳固的利益关系。

格兰仕策划了一个十分有趣的价格战，销售规模每上升一个台阶，就大幅度调低价格，消灭散兵游勇。当规模达到 125 万台的时候，把出厂价格定在规模为 80 万台企业的成本以下，这个时候格兰仕还是有利润的，但是规模在 80 万台以下的企业就没有利润可图了，他们生产出一台机器就亏损一台机器，除非对手能研制出新技术；当规模达到 300 万台时，格兰仕又把出厂价格调整到规模 200 万台企业的成本价格之下，这一决策无疑使规模低于 200 万台技术无明显差异的企业陷入亏本的困境，使对手失去追赶的机会，处于落后的地位。尽管格兰仕每个微波炉赚的利润比其他品牌低，但是由于销

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

量大，品牌在顾客心目中的形象好，形成了"开拓市场、保卫市场、分享市场"的良性循环，使公司利润越来越多，规模也越来越大。

案例二

老托马斯·沃森在1914年创办IBM公司时，本着为公司创造效益，同时证明自己的价值的想法，写出了三条准则：必须尊重个人；必须尽可能给顾客提供最好的服务；必须追求卓越的工作表现。这三条简单原则一直是IBM公司的做事指南。所有的人在看过这三条原则后都很震惊，一个拥有40万员工，销售额超过500亿美元，在全球各国都拥有分公司的IBM公司，行为准则只有三条，怎么会这么简单，很难想象他们是怎么做到的。

这三条简单原则，被员工牢记在心，他们在工作中表现积极，发挥自己的价值。每个员工都有自己负责的一个领域，每个人都可以做更多的工作；每个领域出现了问题，都可以及时找到相关区域的负责人，并在最快的时间内解决问题；每个员工在自己管理的区域内都有一定的权利，处理问题时只要自己能够解决就自行处理，不必向上级领导请教、批准，然后再实施领导政策，解决问题。这一政策让IBM员工明白自己属于IBM公司不属于区域总经理，在这个区域内总经理不再是唯一的领导，员工在公司中找到家的感觉，一切为公司的利益着想，关注顾客，更高效地完成工作。

一个如此庞大的企业，贯彻这三个原则是一个很复杂的事情，但是IBM将它简化成两个字：去做。IBM在会议、内部文件、备忘录，甚至在私人谈话中都将这一简单原则运用自如。值得一提的是，IBM公司的主管人员还会在工作中身体力行，努力让这些原则成为事实，这样更加带动了全体员工的积极性，员工在工作中不断自主创新，为公司创造效益。

【操作指南】

一个简单的问题，企业不能人为地把它复杂化；一个复杂的问题，企业应该想方设法把它简单化。企业要想在竞争中求生存、发展，就应该学会用简单的思维去解决复杂的问题。在企业管理中运用奥卡姆剃刀定律，应该注意以下几方面：

- **简化组织结构**

组织结构扁平化与组织结构非等级化成为企业组织变革的大趋势，在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

新型的组织结构中,组织中上下等级观念被淡化,员工之间的关系是分工与合作的关系。在实际工作中员工被授予更多的权力,他们的意见会被上级重视,并成为今后公司作出重大决策的依据,他们甚至有可能参与部门目标的拟定。公司内的信息不再是上下级之间的单向传递,而是员工与领导之间的双向沟通,员工与领导之间的沟通不再需要那么费力,员工也更加好管理。在实际管理中,顾客的需要成为员工行动的指南,所有员工与领导者的目标都是一致的,都是为公司谋取利润。公司的利润提高了,个人的利益也得到了极大的满足,这一举措在很大程度上调动了员工的积极性,员工更加尽心尽责地工作,完成公司交给的任务。

- **注重核心价值**

关注核心价值,是为了建立竞争优势,要建立这种竞争优势,必须将资源集中在最重要、拥有核心价值的业务领域,并在自己最具竞争力的领域确定目标,以最少的成本获得最多的利润。但这并不是说企业把资源集中在有利可图的业务上,而是对那些没有竞争优势的业务进行整顿、出售,甚至关闭,从最大程度上保证核心价值的实现。如果目标数量多,不统一,公司很难同时兼顾太多的业务,不能为公司创造效益。随着市场经济的不断发展,更多的企业在竞争中成熟起来,而只有重量级的企业才能胜出,要想使企业成为重量级,就要集中资源,进行多元化收缩。并且这一策略实施得越早、越彻底,就越有利于公司整体竞争力的提高。

- **避免不必要的流程**

随着社会、经济的发展,时间和精力成为人们最宝贵的东西。许多管理者整天忙忙碌碌却鲜有成效,究其原因是缺乏简单管理的思维和能力,分不清事情的轻重缓急。从这个意义上讲,管理之道就是简化之道:将工作删繁从简,化难为易。简单就是力量,简单就是效率,简单就是效益。由于受思维方式的影响,简单的信息往往比复杂的信息更有利于被人们所接受,在实际操作中更能运用自如,得心应手。复杂使人迷失,使人看不清事情的本质,从根本上解决不了问题;只有保持事情的简单化,才能让公司上下拧成一股绳,齐心协力为公司带来更大的利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

15.

帕金森定律

定律含义:在一个团体中,管理人员的数目或多或少是要增长的。对于一个不称职的管理者,他既不会选择辞职,也不会找一个能力强的人协助他工作,他怕能力强的人抢夺他的权力,他会任用两个水平比自己低的人做助手;两个平庸的助手又会上行下效,为自己找两个更加无能的助手。

【专家解析】

帕金森定律是由历史学家诺斯古德·帕金森在他的同名著作《帕金森定律》中提出的,该定律阐述了官僚机构膨胀的原因及后果,暴露出管理机构的机构重叠,人浮于事,效率低下的可怕顽症。

帕金森定律告诉我们,当官的人需要补充的是下属而不是对手,人人都不想让自己的权力受到威胁,于是庸人、懒人进入行政部门;虽然做事的人多了,但是做以前同样的工作花费的时间反而比过去更多。这个定律把某些行政机关用人策略表现得十分透彻:一些领导以权谋私,欺上瞒下,弄虚作假,想方设法将与自己有关系的人提携弄到自己任职的部门;亲属嫡系一个个占据重要职位,而有能力的人才一个个委曲求全,得不到重用,甚至备受压制,于是平庸战胜了才俊,"牛粪"得到了"鲜花"。

权力的危机感,是产生帕金森现象的根本原因。人的情欲、贪欲和对权力的欲望一直左右着历史的发展。人总是因利而为,当他的利益受到威胁,本能时刻提醒他:不能丧失这个利益,要想尽一切办法将他的利益保住。与之相似,一个拥有权力的领导者存在着权力危机,他不会轻易让出自己的权力,更不会给自己找来一个对手,让对手与自己抢夺权力,因此他找了两个不如自己的人作为助手,于是领导人员的人数增加了。由于没有引进有能力的人才,工作效率不但没有提高反而降低了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

帕金森定律发生作用必须具备以下几个条件:首先,必须要有一个组织,并且管理者在这个组织中占据一定的位置。这样的组织很多,大到行政部门,小到只有一个老板和一个雇员的小公司。其次,这个管理者的工作对他来说是不称职的,如果称职,管理者就不用寻求助手来帮助他管理了。再次,寻找到的助手使管理者本身不具有对权力的垄断性,权力对这个管理者而言,会因为各种原因而轻易丧失。最后,这个组织不断地自我更新、完善,不断地吸收新人来壮大自己的管理队伍。

【案例链接】

案例一

20 世纪 50 年代以后,美国威斯汀豪斯电气公司在创新速度上慢了下来,与军方的合同金额增长缓慢,到 1957 年,军方合同金额下降到美军工行业的第 25 位,而它的对手通用电气公司排在第 3 位。克雷萨普在 1963 年辞职,公司的利润下降、销售停滞,谁也不愿意接管这个公司,在公司董事会的极力推荐下,唐纳德·伯纳姆坐上了总裁的宝座。伯纳姆是一个和蔼、谦逊的人,没有一点官架子。他刚到办公室上班,就十分有礼貌地向秘书要来了锤子和钉子,亲自动手布置办公室墙壁上的照片。

伯纳姆在公司业务上不独揽专权,他勇于把更多的权力发放到各部门经理手中,这种分权制是伯纳姆拯救威斯汀豪斯电气公司的重要举措。他认为公司销售量下降,公司效益低下的根本原因是公司缺乏活力,害怕市场竞争,他把权力下放给各部门,就是想把部门从完全依靠上级领导管理的麻木状态中解脱出来,引起各部门经理的责任心和创造力。分权制度使各部门成为独立的经济核算单位,部门经营的好坏与员工个人利益直接挂钩,这种权力分配形成了企业的内部竞争,让整个公司积极进取,不断创新,为公司创造效益。

在伯纳姆的带领下,威斯汀豪斯电气公司以新的面貌在竞争激烈的电力工程市场上站稳了脚跟,同时又向一些竞争平缓,潜力大的新市场进军,如汽车租赁业、汽车旅馆业、冷藏保温运输业、土地开发业、零售业等市场。在新产业中,对公司影响较大的产业是城市系统发展公司,这家公司是 1968 年成立的,为低收入家庭建造住宅,改善低收入者的生活环境。伯纳姆坚信改善公司社会形象与提高公司效益是相辅相成的关系,但是改善公司社会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

形象是十分重要的,正是这一做法改变了威斯汀豪斯电气公司的命运,把威斯汀豪斯电气公司从几近亏损的状态拖上了正轨。1964年,公司的总产值21亿美元,利润只有3700美元;而到了1970年,公司的总产值超过了50亿美元,利润达到2亿美元。

案例二

戴尔公司的创始人迈克尔·戴尔认为,任何一个企业要想成功,高层人员必须做到分享权力,高层人员必须注重整个公司的发展,决不能为了自己的私利扩张自己的权力,为此,他创立了"双主管"的制度。

戴尔几次将工作细分,从1993年到1994年,他日常的工作量超出了他的最大负荷,他不想因为自己能力的限制白白浪费提拔新人的好机会,于是他请来了托普弗,将公司一部分事情交给他全权处理。随着戴尔公司的不断扩大,1997年戴尔又提拔了部门经理罗休斯。至此,戴尔、托普弗、罗休斯三个人共同管理公司。

戴尔公司还非常注重培养人才,他认为企业应该让每个人都各司其职,发挥特长,为公司创造利润。戴尔规定,所有管理者都必须在上任的第一天,就应该寻找自己的接班人,以备自己离职时公司有接班人接手。这个工作不是在调离之前才匆忙去做的事,而是工作中一个重要的环节。戴尔赏识那些学习能力强,愿意接受新鲜事物,经验和智慧均衡发展,工作上不怕犯错,积极进取,提出独创想法的人,凡是有用的人才,在戴尔的公司,都会得到重用。

在戴尔的带领下,2000年戴尔公司年销售额高达270亿美元;更了不起的是,在2001年全球个人电脑销售量和价格都大跌的情况下,戴尔的销售量却没有下降,依然实现了销售量的增长;2002年戴尔的销售量更是提高到了319亿美元,利润23亿美元。

【操作指南】

要想解决帕金森定律的症结,在管理过程中,管理者就要采取公正、平等、科学的用人原则,不受人为因素的干扰,具体应注意以下几个方面:

- **让下级分担你的工作**

作为公司的管理者,并不是什么事情都要管,管理者应该在独揽大权的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

同时,充分授些小权力给下级,当你发现你自己忙不过来的时候,就要认真考虑一下是不是自己干了下属干的事情。什么都不干的领导不是好领导,什么都干的领导也不是好领导,让下属干什么都不放心,什么都要自己亲自动手,这样不仅会把自己累垮,也不利于整个公司的发展。倘若有一天你有事没有来上班,公司就会陷入一片混乱,为了避免这一情况发生,领导者在充分了解下属的情况下充分授权给下级,多给下级一些表现的机会,以发掘下属的潜力。

- **用好高水平的人**

在公司中往往存在这样一种人,他们聪明能干,勇于创新,追求卓越,工作时竭尽全力,并能很好地完成公司交给的任务。拥有这样的人才,无疑是公司的一大财富,但是要想管理好这类人,最大程度发挥他们的能力,并不是一件容易的事。管理者往往由于怕出乱子,不敢放手让这些人自由发挥,总是想方设法压制这些人,不给他们机会。这样做不但不能发挥这类人的才能,甚至导致这些人才从公司流失。管理这类人,最好的方法是,给他们定一些高指标,鼓励他们完成;让他们在工作中多发表意见,多给他们表现的机会,以发挥他们在工作中的专长;由于这些人普遍存在骄傲自满的毛病,因此在工作中随时纠正他们的错误观点,可以更好地驾驭他们,让他们为公司创造更大的效益。

- **赢得关键人物的合作**

在实际工作中,总是存在着这样一两个关键人物:员工们总是征求他的意见,并向他寻求帮助,接受他的领导、派遣,员工的生产产量不完全取决于公司的总裁的指令,很大程度上受这些人的影响。一名成功的管理者,不必接触公司中的每一个成员,只要通过为数不多的几个关键人物,就可以指挥公司所有员工,这些关键人物不一定都在管理层中,他们很可能就在普通员工的中间。管理者想让员工努力工作,首要任务就是要找出这些关键人物,并和这些关键人物合作,利用这些人在公司中的影响为你服务。通过影响他们,带动更多的人为公司的发展贡献自己的力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

16.

洛伯定律

定律含义：对于一个管理者来说，最要紧的不是你在场时员工的表现，而是你不在场时员工做了些什么。

【专家解析】

洛伯定律是由美国管理学家洛伯提出的。洛伯定理强调，如果你只想让下属听你的，那么当你不在时他们就会不知所措；而当你不在场时可能会发生一些突发状况，这时员工不会积极地想办法应对，他们什么事情都等着你来处理，什么事情都是你告诉他们怎么做，最终使事情不能得到及时地处理与解决。

一些公司的员工，领导在时表现得很积极，可领导一不在，立刻精神涣散，什么工作都不想做。在这种情况下，集体的力量就无法得到发挥。一个人的精力是有限的，即使再能干，再能吃苦，顶多比别人多干两个人的工作；聪明的管理者应该随时将工作做好分工，减轻自己的工作负担，从琐碎的事务中解脱出来，不但公司工作进行得很顺利，而且本人也有充裕的时间集中精力想大事、干大事，策划新项目，推广新计划，实施新政策，为公司的发展作长久打算。

在一个公司中，不仅有重要的工作，当然还会有很多琐碎的工作，作为公司的管理者，不可能包揽公司一切大小事情，管理者对员工这也不放心，那也不放心，那么什么时候你的员工才能真正的成长呢？管理者应该有这样的境界，就算你因为有事离开公司一段时间，公司都照常运转，公司的效益也丝毫不会有损失，领导在与不在，员工都一个样，该干什么干什么，丝毫不会因为领导没来就乱了阵脚。无疑，这样的领导是成功的，这样的公司是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有前途的,这样的员工是值得大力赞扬的。

适当授权给下级有助于企业上下一致,相互协调,使下级从原来的被动服从上级指挥,到主动支持上级工作;还可以激发员工的工作热情,使员工大胆地放开手脚去工作,提高创造力,为公司作出创造性的贡献;有利于管理者集中精力处理重大问题,作出一些重要决策,让公司的发展更上一个新的台阶;有助于培养人才,它将知识和技术传递下去,促进员工去思考问题、提出问题、解决问题,同时也为公司带来更大的利润,使企业长久地发展下去。

【案例链接】

在日本,本田代表着技术与活力,它是日本大学毕业生向往的地方。本田创立于1946年,在几十年内对日本年轻人产生如此大的影响,与本田公司领导对下级的充分授权是分不开的。他们认为员工是企业的财富,在工作中充分授权,发挥员工的优点,锻炼员工的协调能力,提高员工各方面的技能。

公司内,不管是高级领导还是普通员工,都不以职务相称,而以"先生"相称,公司董事没有单独的办公室,采用一个大房间的"董事同室"办公制度办公。高级领导干部到50岁就为年轻人让位,提拔年轻人,为公司注入新的活力。

本田株式会社第二任社长河岛,想打开美国市场,在进入美国办厂前,企业内部设立了筹备委员会,筹备委员会汇集了公司最有才华的员工。员工负责所有具体方案的策划,而河岛本人只作出决策,不参与方案的策划,他认为员工策划的方案比自己做得要好。位于俄亥俄州的厂房基地,河岛放心地交给员工去做,自己一次也没有到现场巡查过,这足以证明河岛充分授权给员工。当有人对河岛不赴美考察提出异议时,他说:"我对美国不熟悉,既然熟悉它的人认为这块地好,就应该相信他的眼光啊!我又不是房地产商,也不是账房先生。"河岛将财务和销售两大项工作全权交给副社长处理,这一做法继承了本田的做事原则,充分体现了河岛管理上的聪明之处。

1985年9月,东京青山建成了一栋具有现代感的大厦,赴日访问的英国王子和王妃参观了这栋大厦,对此事媒体竞相报道,本田青山大厦从此闻名于世。本田宗一郎本人在本田公司建设这座大楼时,并没有发表任何意见

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

和建议，他将权力下放给一批年轻的知识分子，让他们提出各种方案，对整个大厦进行规划，建成了这座大厦。这座大厦的建成，聚集了很多年轻人的思想和智慧，也充分体现了本田领导者信任下属，发挥员工积极性的高明之举。

第三任社长久米在“城市”车开发中，也充分体现了公司的授权原则，负责“城市”开发小组的成员，很多都是20多岁的年轻人，一些董事担心将开发项目交给一群年轻人不太靠谱，但是久米对这些人的异议根本不理会，仍然支持年轻人的开发研究，他说：“这些年轻人觉得那么做可以，就让他们去做好了。”对于周围人的异议，年轻的技术人员则自信地对董事们说：“开这车的人不是你们，而是我们这一代人。”在社长的支持与技术人员的努力下，一辆车型高挑，打破了以往汽车必须呈流线型的常规的新车“城市”研制出来了。一些封建的董事们又开始担心起来，这么丑的汽车，能卖出去吗，但技术员相信，现在的年轻人就希望拥有一辆这样的车。不出所料，这款车一上市就受到了年轻人的青睐，很快在年轻人中流行开来。久米就是因为大胆起用年轻人，善于利用每个人的优点，并进行充分授权，从而取得了本田公司辉煌的业绩。

【操作指南】

在企业成长的过程中，管理者所面临的最大挑战之一，便是授权，授权是一个企业成长的关键。如果管理者有心授权，却不懂得授权之道，就不能发挥员工的能动性，要想最大限度发挥员工的能动性，管理者在实际管理中应用洛伯定律，应注意以下几点：

- **挑选人才，视能授权**

孔明北伐，街亭失守，错不在马谡，错在孔明不用魏延做先锋而用马谡，这是授权者没有选准合适的对象导致的。在挑选授权的人才时，要用七分眼光看长处，用三分眼光看短处，如果只看员工的短处，就可能担心员工的工作而对其更加操心，员工不能在工作中发挥自己的特长。每个人都有自己擅长的领域，也有自己不熟悉的地方，授权者在授权时要做到人尽其才，充分发挥员工的独立自主，激发员工的工作热情；对能力强的人，尽量多授一些权力，这样既可以把事情做好，又能从多方面锻炼人才；对能力较弱的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

人,要仔细观察其在工作中的表现,视其表现而定。

- **授之有据,一授到底**

管理者应以授权书、委托书等书面形式授权,这样既可以以此为证,避免个人或其他部门“不买账”的现象;也可以限制被授权者做越权的事,还可以避免被授权者对其分内的事推卸责任,更可以提醒授权者已经将权力授予别人,不要对权力死抓着不放。授权要一授到底,不要拖拖拉拉,这既是对员工的一种信任,这种信任让员工在工作中更加努力,更是对员工的一种激励,从最大程度调动员工的积极性。

- **目标明确,信任为本**

刘备临终前将权力授予了李严,但孔明对李严总是不放心,担心会出变故,凡事都自己做,李严的才干没有发挥出来,两个人的关系也因此破裂。管理者将部门的工作目标明确以后,就要放心地交给员工去执行,不要因为被授权者稍微犯点错误就将权力收回。这样容易使被授权者觉得自己不被信任,产生被欺骗的感觉,影响正常工作情绪,导致工作中出现的问题不但没有解决,反而变得更糟。管理者既然已经将权力授予员工,就应以信任为本,放开手让员工去工作,不信任是对员工最大的伤害。

- **监督指导,权责一体**

管理者在授权的同时,还应明确告知被授权者,公司将组织人员定期对其任务的落实和工作的进展进行必要的检查,以增加员工的责任感。授权后,为了使员工能尽快适应工作,授权者应对被授权者耐心指导。管理者不要认为授出了权力就什么都不关自己的事了,尽管权力授予了员工,但是出了问题,自己还是要承担大部分责任。因此,管理者应及时指出并纠正被授权的员工在工作中出现的错误;如果员工遇到困难,应当细心指导,帮助员工解决困难;对于员工因为经验不足造成的失误,管理者要勇于承担责任,为员工创造一个宽松的工作环境,鼓励员工吸取经验教训,在今后的工作中继续努力,为公司创造效益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

17.

彼得定律

定律含义：在各种组织中，人们习惯于对处于某个等级，表现出色的员工进行提拔；如果继续胜任，员工将进一步晋升，直至到达他所不能胜任的职位。每个员工都趋向于晋升到他所不能胜任的职位。

【专家解析】

彼得定律是由美国学者劳伦斯·彼得对组织人员晋升的相关研究，在《彼得定律》一书中提出的。该定律强调每个组织都是由不同的职位、等级、阶层组成，每个人都属于其中的某个等级，每个人都有他的提升指数，当他被提升达到他的彼得高位时，他的提升指数为零，他的提升过程也随之结束了。

世界上每份工作，都会出现无法胜任的人。由于表现良好，员工会不断地得到提拔，直到他们不能胜任为止，这样的提升导致公司大部分职位由不称职的人担当。不称职的领导，阻碍了其他有能力胜任的人的提升途径，在很大程度上影响了公司的发展。

每一个新兴的企业，刚开始的时候工作做得都很好，但是慢慢地就会变成暮气沉沉的官僚机构，使优秀员工得不到施展的机会，而一些无能的员工却爬上了更高的领导位置。每一个员工都会对工作产生一定的影响，这其中有好的影响，也有不好的影响，无能的员工将会使工作一团糟，过不了多久，整个企业就会处于萧条的状态。

企业中存在两种人，一种是能胜任现在的工作，但不求上进，只能做好现在的工作，向上升一级就无法胜任自己的工作的人；另一种是不但能胜任现在的工作，而且积极进取，学习能力强，不断提升自己的能力和素质，能胜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

任任何职位的人。企业就是要发现并培养第二种人,使企业每一个职位都有很好的接班人。提拔员工重要的就是要看员工的潜力,良好的业绩并不能完全作为晋升的理由,更重要的是员工能否在更高的职位上发挥能力。

每个人都期待着不断地晋升,认为爬得越高就越好,这样不仅不利于自己能力的发挥,还从一定程度上阻碍了公司的发展。与其在一个无法胜任的岗位上苦苦支撑,还不如到一个对自己来说游刃有余的岗位上发挥自己的优势。如果一个企业中大部分人员被安排到不称职的岗位上,就会造成人浮于事,效率低下,公司发展停滞不前。因此,提拔一个员工,要综合考虑其在工作中的表现,仔细斟酌,保证每一个晋升的员工都能为公司带来好的效益。

【案例链接】

案例一

小李现在一家科技公司从事技术研究工作,由于他工作努力、刻苦钻研、待人诚恳、乐于助人,深受上级领导的赏识和同事的好评。小李的性格沉稳,爱好钻研,经常作实验,搞创新,在工作中体现自己的价值。工作一段时间后,小李就被公司提升为主管。小李很感激领导对自己的提拔,暗自下决心,要以最好的业绩来回报公司。在工作上他更加努力,想更多的好点子为员工解决困难。员工有什么困难都爱找他,他也大方地把员工的困难都包揽在自己身上。刚上任没几天,小李就发现有很多不对劲的地方:第一,自己除了从事技术研究工作之外,还要花更多的时间与精力来处理周围员工出现的各种问题,琐碎的事情让他忙得团团转,没有时间考虑更多技术方面的工作。第二,由于工作进展不顺利,要经常加班,有时加班加到凌晨,但还是不能保质保量地完成工作,对此小李身心疲惫,同事也有很多怨言。第三,下属中很多老的技术员对自己不服气,经常和自己对着干,小李碍于面子,不好意思说什么。结果弄得自己完不成公司分配的任务,领导不满意;经常加班加点,同事不满意;自己也因此身心疲惫,小李从一个优秀的技术员变成了一个不称职的主管。

案例二

百事可乐公司成立于 1898 年,公司总部在美国,它的产品畅销全球,深受人们的喜爱。公司总裁韦恩·卡洛韦,对于公司如何取得如此骄人的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

成就这一问题的回答只有一个字“人”。

韦恩·卡洛韦对他大部分下属的状况了如指掌，他用40%的时间去研究如何用人，采用优胜劣汰的用人原则，拟定用人的标准，每年至少一次与他的下属讨论工作上的问题。如果一个下属没有达到他制定的标准，他就会给这个人一段时间，让他们充实自己、完善自己，如果一段时间后这个人达到标准，第二年就会提高对这个人的要求。经过对公司员工的仔细调查，公司将员工分为四类：第一类，最优秀者，这样的人将不断得到提升的机会；第二类，可以晋升，能力也能达到晋升的标准，但目前不能安排晋升；第三类，能力不足者，这类人需要在工作岗位上多磨炼一段时间，或经过一段时间的专业培训，能力有所提高者，在今后的工作中也许会得到晋升的机会；第四类，最差者，这类人将直接被淘汰，没有晋升的机会。

百事可乐公司坚持优者胜出、劣者淘汰的原则，为公司留下了优秀的人才，淘汰了不思进取、混日子的员工，节约了成本，同时也为公司创造了更多的利润。这正是百事可乐公司取得成功的法宝。

【操作指南】

在一个企业中，一些优秀员工的潜能得不到发挥是很常见的，为了公司的发展，管理者有责任挖掘那些被埋没的人才。在实际管理中，为了避免出现彼得定律现象，管理者应注意以下几个方面：

- **改变员工升职心态**

公司的薪酬与职称成正比，职位越高，薪酬越高。这造成了员工之间的竞争，他们一心只想往上爬，甚至不择手段地爬上最高的位置，直到被安排到一个不适合的岗位上。他们个人权力的欲望满足了，却严重阻碍了公司的长远发展。有这样一句名言：“身为人类家庭中的一名优秀成员，我发誓要尊重自己，也尊重他人，并透过言语或行动实践我的主张。我发誓我个人的一举一动或所有决定，都将朝着提高生活品质的目标迈进，而不是向上攀升到自己无法胜任的地位。”所有的员工都应该有这样的思想与觉悟。员工在争夺权力的时候弄得自己狼狈不堪，自己的真正才能得不到发挥，却在一个不适合自己的岗位上耗费自己大量的时间与精力，这大大违背了晋升的美好初衷，每个人都应该注重自己为公司创造的价值而不是权力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

● **建立科学、合理的提升标准**

企业应该摒除“根据贡献决定晋升”的晋升机制，不能因为员工在工作中表现优秀，就认为这个人肯定能胜任更高一级的职务。企业建立科学、合理的升迁机制，客观评价员工的能力和水平；加强对各类岗位的研究，合理分配岗位职责，按工作能力、技术水平等要求，将员工安排到其可以胜任的岗位，发挥员工的特长与潜力，为公司带来创造性的贡献。

● **实行宽带薪酬体系**

所谓宽带薪酬体系，就是拉大同等级员工的薪酬，缩小不同等级员工的薪酬差异，按照按劳取酬，多劳多得的取酬原则，改变传统企业按职称拿工资的现状。在一个企业中，并不是员工的行政级别越高，薪酬水平就越高，在改革后的企业中会出现这样的情况：一位没有任何行政头衔的优秀医生的薪酬可以超过院长的薪酬；一位高级技术人员的酬劳有时候超过车间主任，一位优秀的推销员的薪酬比销售经理的薪酬高等。只有这样，员工才能在工作中努力表现，不断提高自己、完善自己，实现自己的人生价值。企业还可以建立更加有效的奖励机制，采取加薪、休假等方式奖励员工，使员工在工作中发挥更大的潜能，给公司带来更大的效益。管理者要让员工明白这样的道理：只要工作做好了，用不着当领导，员工的期望也会得到满足。

● **晋升前进行管理培训**

在晋升员工前，企业要慎重、周全地考虑人选，对员工提供一些相关的培训，无疑是一个很好的方法，培训能帮助员工在今后的事业中处理各种问题。对员工进行一段时间的培训后，可以通过简单考核，测试员工经过培训后的各项水平；员工各项水平都达到一定的标准后，再对其进行提拔。为了考查一个人是否能胜任更高的职位，还可以采用临时性或非正式性地提拔方法，如在委员会或项目小组中赋予员工权力，特殊时期让他担任代理职位等，来观察他在工作中的表现，让员工在工作中的各个领域不断得到锻炼与提高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

18.

二八定律

定律含义：社会上 20% 的人拥有 80% 的财富，而 80% 的人只拥有 20% 的财富。

【专家解析】

二八定律也叫巴莱多定律，是 19 世纪末 20 世纪初意大利经济学家巴莱多发现的。该定律告我们，不要平均地分析问题、处理问题，要把精力花在解决关键的问题上。

现实生活中，存在两种人，一种占总数的 80%，拥有 20% 的财富；另一种只占总数的 20%，却拥有 80% 的财富。原因就是：前者天天盯着领导的口袋，盼望领导能多给他们点钱，将自己一生的大好前途交给了后者 20% 的人；后者就不一样，他们会将手头的工作做好，还会认真关注这个多变的世界，对自己的工作及时作出调整，明确什么时间做什么事。因此，有 80% 的人都在给他们打工。这个世界本就没有公平可言。刚进企业时员工的待遇都差不多，起点也都一样，但是随着时间的推移，有的员工在很短的时间内，就凭借着雄厚的实力攀升到企业的高层，管理越来越多的人；有的人却一直“默默无闻”地工作在原来的工作岗位，丝毫没有晋升的迹象，甚至受和自己同时进企业的员工管束。

企业的管理中，也普遍存在这样的现象：企业中大部分员工都很认真地做好自己的本职工作，但这是远远不够的，一个企业要想发展，仅仅拥有这些员工是不够的。因此，企业应该努力寻找企业中关键少数的员工，发挥他们的力量，让少数关键员工引领大部分员工，做到两者之间的完美融合。企业在发展过程中，注重发挥少数关键员工才能，能为企业带来巨大的利润，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

并促进企业不断发展壮大,引领企业走向一个新台阶。

企业在经营过程中,存在两种人,第一种人占企业的少数,只有 20%,他们为企业带来了 80% 的利润;而其余的 80% 的人却只为企业创造了 20% 的利润。原因何在? 企业在经营过程中没有发挥少数关键员工的智慧,只看重了大多数人的平庸。如果一个企业中的所有员工都只想着做好自己的本职工作,企业的发展、壮大跟自己无关的话,坚持"按时上班,准时下班",不愿意为企业承担一点责任,那么这个企业迟早会倒闭。如果企业中的每个员工都很上进,除了认真将自己的本职工作做好之外,还总是为企业的前途打算,努力观察市场的变化,努力创新,不断向企业提出合理性的建议,那么这个企业就会不断地发展壮大,在激烈的市场竞争中做到长盛不衰。

企业中大部分员工认为,做好自己的本职工作就可以了,对权力不感兴趣;但是还有一些员工,他们不仅将本职工作做好,还具备敏锐的市场眼光,他们希望通过自己的努力,步步高升,拥有更多的权力。企业在管理中如果坚持"眉毛胡子一把抓"的模式来管理员工,小则引起企业利润下滑,大则引起员工的大量流失,甚至导致企业面临破产的威胁。企业中 20% 优秀员工的才能不能得到重用,久而久之,就会打消员工的工作积极性,出现员工在工作中表现不积极,变得平庸,沦落为 80% 员工中的一员。这样原本优秀的员工变得平庸,原本平庸的员工变得更平庸,这样的企业就如同一潭死水,没有任何的生机与活力,在激烈的市场竞争中处于劣势,甚至被市场淘汰。

【案例链接】

中国著名爱国实业家卢作孚先生,创办了旧中国最大的民生航运公司,这个公司曾经在中国长江航运史上独霸一方。它以"服务社会,便利人群,开发产业,富强国家"为宗旨,鼓励员工为事业奋斗,倡导艰苦创业的民生精神,他们积极进取的企业精神,以及员工的不畏艰险,知难而上,给人们留下了深刻的印象。

创建民生航运公司的时候,卢作孚就意识到,民生公司要想不断发展壮大,就要有现代化的航运设备;而要用好这些航运设备,就需要一批能够熟知这些先进设备,并能够熟练使用这些设备的人才。为了使企业不断发展壮大,卢作孚求贤若渴,甚至花重金吸引人才,充分发挥航运方面人才的力量,为企业带来效益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

抗日战争的爆发，让沿海航运停止了运作，很多热爱祖国的技术人员来到四川，卢作孚趁机将这些人才聘请到民生航运公司，并对这些人才委以重任。这些人才中包括在英国留学归来的船舶设计专家张文治，卢作孚将其任命为总工程师；还有从上海来的很多技术工人，卢作孚将他们请到总工程师办公室担任一定的职务。为了留住这些人才，卢作孚不仅给他们重要的职务，还给他们优厚的待遇。与此同时，卢作孚请来锅炉专家李永成，担任公司的技术指导；请来魏文翰，担任公司的法律指导。在引水方面名声显赫的专家金月回到四川后，卢作孚将其招聘到民生航运公司，将其任命为总船主。一些拥有丰富驾驶经验的船主，以及上海商船学校刚刚毕业的许多驾驶人员也来到重庆，也在民生航运公司里得到妥善安置。民生航运公司成了旧中国航运事业人才的聚集地。

卢作孚目光长远，广泛招贤纳士，并且拥有一定的战略眼光。尽管有些海运方面的专业人才，公司基本用不着，但是为了公司的长远发展，卢作孚还是将这些人才会聚到自己的门下。卢作孚的这一行为，遭到公司中一些目光短浅的人的强烈反对，认为将这些人才收留，将会给公司造成一定的经济损失。卢作孚认为，抗战结束后，海运将出现繁荣的景象。到那时，民生航运公司就可以依靠这些海运奇才，成功转行，由河运改为海运，促进公司的发展。做通了公司这些人的思想工作，卢作孚果敢地留下了这些暂时用不到的人才，给他们提供优厚的待遇。

抗日战争结束后，中国的经济市场出现很大变化，海运业发展尤其迅速。一些企业因为缺乏强大的经济基础与尖端的技术水平，应对形势的发展明显有些吃力。但是民生航运公司利用抗战时期培养的大批人才，充分发挥人才的特长与优势，显示出了公司强有力的竞争实力，并在短时间内打开了海运方面的市场，成为海上运输的主力。民生航运公司不仅从长江航运成功转向海运，并且经营规模也随之扩大，这与卢作孚吸引关键人才，并充分发挥关键人才的才能有很大关系。

【操作指南】

企业在管理过程中，不要平均地分析问题、处理问题，只有挖掘那些能给企业带来80%利润、总量却仅占20%的关键少数员工的潜力，才能使企业在市场竞争中打败对手，处于不败之地。在企业管理中，管理者应用二八定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

律，应注意以下几个方面：

- **精挑细选，挖掘"少数关键"员工**

企业的管理中，挖掘"关键少数"员工，就是发挥关键员工的优势，并借助他们的力量，带动企业所有员工，为企业创造良好的效益。企业中的"关键少数"的员工，就隐藏在企业所有的员工中，要想将他们一一找出，并不是一件容易的事，这就需要企业的管理者有一双"明亮"的眼睛，认真关注员工在工作中的一举一动，对各个员工的表现做到心中有数；管理者还可以通过各种测试来评定员工的各项水平，如能力测试、操作技能测试、人格测试、兴趣测试等，来挖掘企业中的"少数关键"员工。企业挑选人才时不要将学历、证书放在选人的第一位，要唯才是举，广开才路，招贤纳士，才能找到企业中的关键人才，带动企业不断向前发展。

- **千锤百炼，打造核心成员团队**

企业中挖掘"少数关键"员工固然重要，但是如果不能将"少数关键"员工整合起来，企业也只会变成一盘散沙，不能发挥团队的力量。企业管理者的责任就是挖掘"少数关键"员工，并以此建立工作团队，发挥每一个关键员工的能力、经验、教训，创造出一个紧密、完整、协调的团队。企业在管理过程中，要注重对"少数关键"员工的培养，不断给他们提供锻炼的机会，让他们在工作中不断地提升自己、完善自己；对一些表现突出的员工要给予适当奖励，也可以对其进行提升，使"少数关键"员工的才能不断得到发挥；加强"少数关键"员工之间的配合与协作，以发挥"少数关键"员工的最大潜能，不断为企业创造效益，促进企业不断向前发展。

- **锻炼培训，提高"少数关键"员工的竞争力**

核心竞争力是企业在激烈的市场竞争中赢得市场的关键因素。市场的不断变化要求企业不断调整、增强企业的核心竞争力。而一个企业的核心竞争力，表面上体现在产品的质量好坏，技术水平的高低以及生产成本等方面，但是实际上，应该是掌握、运用好企业中"少数关键"员工的才能，使企业中最宝贵的人力资本的潜能得到最大限度的发挥。为了使企业不断发展，为企业赢得广阔的发展空间，企业必须不断提高"少数关键"员工的各方面的能力，发挥"少数关键"员工的潜能，这就需要企业：不断给这些员工提供挑战性的工作，来锻炼员工，增长员工的经验教训；并通过专业技能的培训，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

使员工掌握各种技能，技术水平不断提高。“少数关键”员工的提高与完善，将会带动企业的发展，并在市场竞争中击败竞争对手，为企业赢得最后的胜利。

- **有效激励，激发“少数关键”员工的工作热情**

在企业的管理中，并不是找到企业中的“少数关键”员工，并对他们进行培训，给他们提供一个自由发展的平台就能完全发挥这些员工的潜力，事实证明，对员工进行有效的激励，能够更好地发挥员工的优势，为企业创造效益。实际管理中，企业管理者可以根据“少数关键”员工的具体表现，对其进行表扬，让员工获得荣誉，受到其他员工的尊重；让“少数关键”员工参与企业的重大决策以及企业的日常管理，让他们感受到企业的重视；还可以对“少数关键”员工进行提拔，发挥他们工作的积极性，以实现他们的个人价值，并使他们的潜力得到最大限度的发挥。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

19.

蓝伯格定律

定律含义:压力和动力是共存于一体的,没有压力便没有动力。压力可以转换成动力,但需要有将压力转换成动力的能力。

【专家解析】

蓝伯格定律是由美国银行家路易斯 . B. 蓝柏格提出的,定律强调压力与动力是并存的,压力可以转化为动力,但不是所有的压力都可以转化为动力。压力转化成动力,需要承受者具备承受压力的能力。

压力是可以转换成动力的,但不是所有的压力都可以转变为动力,在转换的过程中,我们要以积极、乐观的心态,通过正确的方法引导压力,使压力转换成动力。工作节奏加快,超强的工作压力,让很多人都变得越来越烦躁不安,但是不管多么艰巨的工作,你都要相信自己,微笑地面对工作,并努力将工作做好。不管工作是否成功,你的这种知难而上的精神都会赢得别人的尊重与认可。承担艰巨的任务本身就是一个锻炼自己能力的机会,很多人不敢尝试这样的机会,将机会留给了别人,于是压力没有了,提升自己能力的机会也没有了。

对于一些刚进入职场的人,他们做事谨小慎微,只能从事一些简单的工作;对于那些具有挑战性的工作,他们不敢主动发起"进攻",对工作一躲再躲;他们怕自己完不成任务被别人嘲笑,被领导责骂。如果一直采取这样的态度对待工作,很快别人就会超过你,将你远远地落下;别人都在各自的工作中得到了提高,唯独你没有进步;你的工作压力会越来越大,并且只能从事一些简单、琐碎的工作,只要工作稍微有点难度,你就胜任不了,时刻面临被公司炒掉的危险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

所有事物的发展都是要经历一定的挫折的,适当的压力可以激发人的动力,将压力转换为动力。一些优秀员工之所以优秀,是因为他们的危机意识比别人强,他们认为自己不努力就会落后于别人,于是他们将压力转化为强有力的动力,在工作中恪尽职守,用行动证明自己的能力;面对一个不可能完成的任务,他们不怕苦,不怕累,不断力争上游,想尽办法提高效能,加班加点也要完成公司交给的任务;别人没有做成的事,他们做成了,于是他们得到了领导的赏识,别人也会对他们刮目相看。完成任务的过程是痛苦的,但是在完成任务的过程中,他们的经验和教训迅速提升,他们的能力也在不断得到提高。

在工作中,很多员工通过不懈努力,取得事业上的成功。但是面对这些成功,很多员工会出现骄傲自满,不求上进,使原来经营很好的企业,在竞争中很难立足甚至破产。面对全球激烈的竞争,企业为了保持自己的实力,在竞争中不断打败竞争对手,企业和员工应该意识到革新和变化是永恒的,只有戒骄戒躁,不断在压力中提高自己,才能使企业不断发展壮大。

【案例链接】

案例一

三九集团,一个有名的医药企业,由于在国内经营很好,他们就想让企业走出国门,走向世界。因此他们为自己设定了远大的目标:在全球建立1000家分店。但是,就在他们准备为实现这一目标努力奋斗的时候,由于违规操作,公司受到证监会点名批评。一时间人们议论纷纷,对三九集团的产品产生了怀疑,人们的怀疑无疑对三九集团产生很大压力。

三九集团面对强大的舆论压力,虽然有些吃力,但是他们没有退缩。在总裁赵新先的领导下,他们虚心接受了中国证监会的批评,他们表示乐意接受新闻舆论的监督,向大众公开道歉,将巨大的社会压力转变成创新的巨大动力。他们用最快的速度将现金和三九集团的资产,陆续向上市三九集团产品的公司归还借用资金,同时公司内部工作都有条不紊地进行。经过三九集团全体员工的不懈努力,公司渡过了难关,并且取得了更大的发展。

案例二

中美史克天津制药有限公司,1987年10月建厂,是一个现代化合资制药企业,年生产药23亿片。其中康泰克对公司的影响最大,取得的利润也最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

多,年销售总额高达6亿元人民币。康泰克是一种含有苯丙醇胺的药品。2000年,美国研究发现:服用含苯丙醇胺的药品,患出血性中风的概率将会增大。因此,2000年11月6日,美国食品药物监督管理局禁止美国生产厂商销售含苯丙醇胺的产品。之后不久,中国医药监督管理局就颁布了《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺药品制剂的通知》,中美史克天津制药有限公司的产品康泰克和康得被禁止销售。

康泰克由于其作用效果明显,深受人们的好评。国家医药监督管理局的通告一公布,立刻引起人们的关注。通知发布的时候正是11月感冒的高发期,往常这个时候正是公司产品畅销、利润最好的时候,暂停使用和销售康泰克,对史克公司产生了巨大的压力。史克公司对这一事情的态度将会引起广大媒体的密切关注,处理不好,便会引发更大的危机,使自己无法在中国医药市场上立足。

面对如此严峻的形势,中美史克公司很快成立了危机处理小组,通过媒体主动说明事实真相,表明史克公司的态度,坚决支持中国国家药监局的决定,紧锣密鼓地推出新药。由于处理及时,中美史克公司建立了良好的公众形象。由于前一阶段的有效处理,消费者对康泰克品牌仍很怀疑,为此,新药取名新康泰克,为使新药顺利推向市场,通过媒体进一步表明自己为消费者健康着想的态度,让消费者对新药放心。这样,自2001年9月开始,新康泰克在全国各大药店逐渐顺利上市,取得了优异的销售成绩。

【操作指南】

企业经营有一个大的趋势:企业管理者不再像过去那样扮演权威的角色,而是在不断给员工制造压力的同时激励员工,充分挖掘员工的潜能,让员工为公司创造最高效益。在实际管理中,管理者应用蓝伯格定理,需要注意以下几个方面:

- **不断给员工制造压力**

适当的危机感让员工不断提高自己、完善自己,不断为公司创造新的价值。在当今这个充满竞争的时代,只有实力强大的企业才能在竞争中处于不败的地位,但不是每个企业都能时刻保持强有力的实力,为了保存实力,企业只有不断地给员工创造压力,让员工产生危机感,员工才能在压力中激

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

发潜能,将压力变为动力,为企业发展作出自己的贡献。

- **让员工学会承受压力**

在实际管理中,有很多员工总是固守陈规,只做该做的工作,不该做的工作坚决不做,不愿挑战自我,更别提在工作中发展创新了。面对这些有惰性心理的员工,企业应该在给员工制造一些压力的基础上,多鼓励员工,让员工在工作中学会承受压力。管理者还可以尝试性地给员工一些具有挑战性的工作,让员工试着去做,不管员工做好做坏,都要鼓励员工,增加员工的自信心。通过一次次的磨炼,培养员工承受压力的能力。

- **指导员工将压力变动力**

很多员工不愿意承受压力的一个最主要的原因是,他们害怕自己完不成任务,遭到领导的责怪,以及同事的嘲笑。管理者在管理过程中要站在员工的立场上,充分为员工考虑,消除他们的疑虑,给他们足够的自信,从心态上使员工放松;员工在工作中遇到困难时,要给员工提供一定的帮助,帮助员工从困境中解脱出来;员工不能很好地完成工作时,要给予适当的安慰,不要打击员工的积极性,鼓励员工在下一次的挑战中继续努力,使员工学会将压力转换成动力,在工作中不断完善自己,为公司创造效益。

- **适当奖励员工**

对于一些在压力中表选出色的员工,要及时给予奖励,精神上可以采取表扬的方式,在员工大会上点名表扬这些员工,让员工在大会上说出自己的心得,激励更多的员工在工作中不断创新,变压力为动力,为公司创造利润;物质上给表现好的员工一定的奖金、购物卡以及一些生活用品,或组织员工去国外旅游等。让员工不仅从精神上得到满足,物质上也给予一定奖励,从最大程度上调动员工的积极性,让员工在工作中自主创新,在压力中不断成长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

20.

古狄逊定律

定律含义:管理不是管理自己做事,而是指挥别人做事,一个累坏的管理者,是一个差劲的管理者。

【专家解析】

古狄逊定律是由英国证券交易所前主管 N. 古狄逊提出的,定律指出管理是让别人干活的艺术,一个好的管理者深知在工作中如何指挥别人,让别人分担自己的工作。

在企业的管理中经常存在这样的现象:管理者经常感觉自己没有足够的时间管理,经常需要花费很多的时间处理一些琐碎的小事;工作上经常加班加点,有时候还要把工作带回家去做;不放心别人做的工作,经常要求员工向自己汇报工作,对员工已经完成的工作持怀疑态度,经常要向员工反复确认才放心。其实,一个领导人,不一定需要有很强的能力,只要他信任员工,懂得将权力下放给自己的员工,就能凝聚强大的力量,为公司创造很好的效益。

一些能力强的领导者,由于他们追求完美,事必躬亲,什么事都不肯放手让员工去做,他们只能成为最好的公关,最佳的销售人员,却成不了优秀的管理者。还有一些管理者不懂得用人,看不到员工身上隐藏的巨大潜力,总觉得别人胜任不了困难工作,于是将稍微有点难度的工作留给自己。即使工作再有难度,管理者也要寻找合适的人,并合理地将工作分配下去,而不是自己动手处理困难的工作。这样做不仅会让下属在工作中不断成长,增强他们处理事情的能力,还能使越来越多的员工不断为企业创造良好的效益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有些管理者总是存在这样的观念,认为“大丈夫不可一日无权”,他们将员工的能力不足作为借口,对事情大包大揽,从这个意义上讲,管理者变成了应急人员,哪里有问题,哪里就出现管理者“救火”的身影,这一行为极大地阻碍了员工的成长,公司也因此停滞发展,使公司的效益下降。给员工成长的机会,就是给公司发展的机会,员工拥有施展自己才华的机会,他们就会倍加努力,用行动来证明自己的才华。员工的工作效率提高了,为企业创造的利润也会随之增加。员工的成功体现在对企业的贡献上,员工对企业的贡献增多,企业就会不断发展壮大,从这个方面来讲,员工的成功就是企业的成功。

【案例链接】

案例一

在纽约,哈默有个很忙碌的客户:他在办公室既要与客户保持电话联络,又要处理公司里里外外的事情,桌子上的公文永远都是厚厚的一摞,其中包括员工写好的计划书、各部门的申请书等全部都等他去处理,工作非常繁忙,有时都顾不上吃饭。到加州出差时,哈默约他早上6:30见面,他每次都提前三个小时起床,处理公司的事情。哈默认为他做得太多了,相比之下他的员工比他轻松多了,工作内容简单,不求上进,天天在公司混日子。一些表现良好的员工也因此离他而去了。

这位客户认为,员工们做得没有他做得好,针对他的情况,哈默向他强调了两点:一、如果你的员工和你一样聪明,跟你做得一样好,那么他们为什么要做你的员工,而不做你的老板呢;二、你没有给你的员工机会,如何得知他做得不好呢?在哈默的劝导下,这位客户改变了对员工的态度,将事情交给有能力的员工去处理,经过一系列的改革,使公司效益大增。

案例二

美国福特公司是有名的汽车大户,白手起家的福特与继任者福特二世,经过不懈努力,终于创造出了令人刮目相看的辉煌业绩。20世纪70年代,福特公司的销售额名列全美公司第三,拥有资产221亿美元,员工30万人;在美国有100多个分公司,1979年生产汽车300多万辆;在40个国家及地区设有销售点,光协作厂商就有4万多家。福特公司的成功在很大程度上是由于领导用人得当。他们认为只要员工对公司发展有利,就把其放在合适的位置上,发挥他身上最大的潜能。福特二世出任公司董事长,就很会利用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

身边的人才，有时即使一个部门的小小负责人也能在公司中大展身手，为公司发挥巨大作用。

第二次世界大战美国空军的管理小组，“桑顿小组”，是由以桑顿为首的10名有才华的年轻军官组成的，“二战”结束后，福特将他们全部聘请到公司来，并给他们很高的职位，让他们帮助管理公司。对于福特的这一决策，很多人都很担心，但是事实证明这些人的担心是多余的。20世纪40—60年代，“桑顿小组”中先后产生了4名对公司有深远影响的主管，“桑顿小组”也因此被人们称为“天才小子”。其中任职公司总经理的麦克纳马拉还出任了肯尼迪政府的国防部部长；克鲁索是位精通财务的奇才，当他在福特公司展露出惊人的才华时，福特立即升他为财务主管，让他负责公司的大小事情。

在福特公司的成长历程中，公司有两次陷入困境，但是在公司用人得当的情况下，公司两次起死回生。

一次发生在创业之初，老福特想要创办汽车公司，由于缺乏管理能力，两次都失败了，在这种情况下，老福特聘请了一位管理专家詹姆斯·库兹恩斯来管理公司，并任命詹姆斯·库兹恩斯为经理。库兹恩斯上任后对公司进行改革：充分进行市场调查和预算，从而得出只有生产美观、耐用，并且价格不贵的汽车才能在市场中畅销的结论；进行技术改造，设计了汽车装配流水线，大大提高了劳动生产率，降低了生产成本；在市场中建立销售网，增加产品的竞争力。正是这些措施，让福特公司在很短的时间内登上汽车行业第一的宝座。

另一次是1945年，福特公司由于老福特的独断专行面临倒闭的威胁，要想挽救公司，就要对公司进行彻底的改革。福特二世仔细挑选，终于找到了改变公司命运的关键人物——欧内斯特·布里奇，福特二世还重新起用“桑顿小组”的10名成员，发挥他们的特长。1946年，布里奇和“桑顿小组”的成员走马上任，成功摆脱公司亏损的局面，1947年，就为公司取得了6600多万美元的利润。随后，公司效益不断上升，1950年，公司利润高达2亿多美元。

【操作指南】

作为一个管理者，工作中有99%都是常规性的工作，管理者只要做好自己1%的工作，就算是一个称职的管理者，但就是这1%的工作，很多管理者都做不好。要想做好自己的本职工作，在工作中运用古狄逊定律，应注意以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

下几个方面：

- **只做自己该做的事**

有句谚语说得好，“无权不揽，有事必废”，一个不愿授权、什么都干的管理者，往往什么都做不好。人的精力是有限的，就算每天拼死拼活地工作，也会精力不济，不能将所有的工作都做好。最后弄得管理者忙得团团转，员工们却闲得没事可做，缺乏动力。管理者在工作中要做到：做自己该做的事，坚决不做不该自己做的事，合理分配工作，明确自己的工作任务。在分配任务的过程中还会出现这样一种状况，工作可以由管理者来做，也可以由员工来做。在这种情况下，管理者要将工作交给员工来做，这样可以使员工在工作中得到锻炼，各方面都有所提高。

- **合理运用人才**

一位管理专家说：能用他人的智慧去完成自己的工作的人是伟大的。一个聪明的管理者，会合理运用人才，将自己从琐碎的工作中解脱出来，管理者就是要将这样的偷懒精神运用到实际管理中，充分发挥身边人才的优点，不断给他们创造机会，让他们不断提高自己，从而为公司创造良好的效益。但是，最优秀的人并不一定是最合适的人。将晋升机会留给最优秀的人，这样做是一种明显的偏袒，也是对其他员工的一种极大的不公平，因此，管理者要谨慎用人，将合适的人放到合适的位置上。虽然这会花费管理者很多时间，但是，这是一件很有意义的工作，也是管理者必须要做的事情。事实证明，为一个合适的岗位选择一个合适的人，要比改造一个原本就选错的人要简单得多。在对工作任务、员工的能力很好地了解之后将工作放心地交给员工，让员工在工作中不断得到提升。

- **深入基层**

管理者在管理的过程中，应该多深入基层，到基层中与员工沟通，看看他们在工作中是否遇到困难，如有困难要及时帮他们解决。管理者不要总是高高在上，什么问题都要下属去调查、核实。让一个下级去基层调查，只能了解问题出在哪里，不能使问题得到很快解决，而管理者亲自深入基层，不但能够及时发现问题，还能及时解决问题。与基层员工多沟通，还能从基层员工身上得到意见和建议；根据这些意见和建议，对公司的制度、技术方面作出适量调整，以发挥每个员工的创造力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

21.

摩斯科定律

定律含义:要打破沙锅问到底,很多情况下,你得到的第一个答案并不一定就是最好的答案。

【专家解析】

摩斯科定律是由美国管理学家 R. 摩斯科提出的,这个定律告诉我们做事的时候要有打破沙锅问到底的精神,因为有很多人对工作是一种应付的态度,当我们问他们一些问题的时候,他们总是能应付就应付,如果我们在此基础上继续追问下去,就会强迫他们去思考、研究,从而得到最好的答案。

在企业的实际管理中,有很多员工存在这样的问题:他们不求上进,天天在公司里混日子,上班刚来不久就想着还有多少时间下班,中午吃什么,晚上下了班干什么等;对于公司给他们分配的任务,总是一拖再拖,他们认为时间有的是,今天做不完明天还可以接着做;公司领导问他们一些问题,他们总是支支吾吾,能应付过去就应付过去,好像公司的事跟他们一点关系都没有。这是因为有了这样的员工,才使我们的企业发展不前,公司的效益得不到好转。领导因为企业的效益不好天天加班,想尽一切办法提高公司的效率;而这些员工一点也不为公司的利益着想,天天在公司混日子。

上述情况在公司中普遍存在,因为所有人都有一种惰性心理,但是在公司中还存在这样一种人:每次领导一来视察,他们就表现出一副工作积极、态度认真的样子,等领导一走,他们又恢复成原来的样子,懒散,工作拖拖拉拉,干什么都不积极。一个公司里这样的人多了,就会给领导者造成一种假象,让领导者认为公司的员工对工作都很认真、很积极;于是他们放松了对公司各部门的视察,在自己的位置上高枕无忧。熟不知,企业正在走下坡

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

路，企业的效益正在一步步下滑，用不了多久，企业就会面临倒闭的危险。

企业中还存在这样一种人，不管领导在不在他们都一个样：他们踏踏实实工作，在工作中积极发现问题，并认真思考解决问题的方法，一旦想出什么好点子，就会积极与领导沟通，为公司出谋划策；即使想不出什么好点子，他们也会向公司如实反映问题，以求得公司的帮助，使问题得到及时解决。正是因为有了这样的员工，公司才能一步步走向成熟，并在今后的发展中不断壮大。

企业在发展的过程中总会遇到形形色色的人，公司要做好员工的管理工作，将形形色色的人变成一种人，为公司作贡献的人；让员工都有一种打破沙锅问到底的精神，促使他们在工作中多思考、多钻研，发现问题，解决问题，共同为公司的发展作出贡献。这样，公司在竞争激烈的市场中竞争力不断加强，时刻处于领先。

【案例链接】

案例一

肯德基在开每一个分店之前，都要对选址方面进行细致科学的研究。他们仔细搜集这个地区的资料，根据这些资料划定商圈。商圈规划采取记分的方法。如果区域内有大型商场，营业额在1000万元的商场加1分，5000万元的加5分；一条公交线路、一条地铁线路等的加分情况都有明确的规定，通过打分情况，将商圈划分成几大类：区级商业型、社区型、社区商务两用型、定点消费型、旅游型等。对于商业圈的选择，肯德基在充分考虑餐馆自身的市场定位基础上，同时考虑商圈的稳定性和成熟度，只有商圈成熟稳定后才考虑进入。

确定商圈后，调查人员还会对这个商圈内最主要的人群进行考察，如人群在哪里居住，工作离家远不远，工作时间在哪里吃饭等问题。肯德基的目标，就是努力在每一个人群聚集的地方开店。

地点确定下来后，调查人员还会积极调查这一区域人的流动线路。他们经常留意周边的地铁口，看人们出地铁后会走向什么方向，以及这些方向的人流量的多少，工作人员将这些信息如实地写在调查报表上。然后再将采集到的信息输入特制的计算机软件中，通过软件，测算出在此开店的前景，要承担的风险，以及要投资的金额。事实证明，通过这种方法进行市场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

调查,失误率极低。在这个基础上,肯德基每新开一个店铺,大部分都能取得成功。值得注意的是,肯德基的竞争对手麦当劳看到了肯德基市场调查的精确性,它大胆地相信肯德基的市场调查,自己省去了市场调查的麻烦,采取跟进战略,肯德基开到哪里,它就跟到哪里。这充分说明麦当劳的聪明,也从反面证明了肯德基市场调查的成功。

案例二

柯达公司是一个重视市场调查,并擅长作市场调查的企业。每次研制出一个新产品,他们都要进行多次市场调研,然后才作出决定。

比如推出碟式相机,在正式推出这项产品的五六年前,柯达公司就提出了碟式相机的产品意向,并且这个产品意向本身就来源于市场调查。他们通过多次的调查,如向广大顾客调查他们认为最理想的相机的样子;相机的重量与尺码的比例是多少更受顾客的青睐;顾客喜欢用什么样的胶卷等。在所有的工作都做好的基础上,公司预先设计出一款理想的模型,并将这款理想相机的详细情况作成报告,送到其他部门去审核,在征求了成本、技术条件、设备配套等各方面的意见之后,确定相机是否值得生产。在审核的过程中出现问题,就退回重议并修正,直到造出一款符合要求的样机。样机做出后还要进行第二次市场调查,跟消费者的要求作比较,看看还存在哪些差距,然后根据顾客的意见作出相应的改造。改造后,样机还要再次进行市场调查,让消费者试用,在消费者试用的过程中,搜集消费者的意见和建议。根据消费者的意见和建议拟订出推销、宣传计划。如果产品受到消费者的欢迎,产品就会交给总公司,向总公司申请投入生产。这种调查和反馈信息的过程需要花费2~3年的时间。

试制产品生产出来后,还要作一个市场调查:产品的优缺点、适用人群、价格定位、销量情况等。在所有问题都得到解决之后,产品才最后确定价位,正式投入大规模的生产。正是因为有了这样精准的市场调查,才成就了柯达公司辉煌的业绩。

【操作指南】

为了避免员工应付工作,在实际管理中,管理者运用摩斯科定律应注意以下几个方面:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- **加强对各部门的监管**

为了避免公司员工拖拖拉拉，不求上进，管理者就要在实际工作中，加强对基层部门的监督。管理者可以定期对基层部门进行巡视，但是要适当增加巡视的频率，否则员工掌握领导巡视的规律，就会提前做出准备，领导来的时候表现积极，领导走后就又恢复成原来的样子；管理者还可以进行不定期巡视，这样员工不确定领导什么时候来，一直提心吊胆，不敢放松自己的工作。管理者为了公司的发展，要将视察员工的工作作为自己一项很重要的工作。每人向前迈进一小步，公司就会向前迈进一大步，在竞争中处于领先的地位。

- **与各部门多沟通**

管理者除了要对各部门进行监管之外，还要深入基层，与各部门员工多沟通，了解他们在工作中遇到的问题，并对他们遇到的问题及时解决，对于已经解决了的问题，还要问一下员工问题是怎么解决的，是由谁负责解决的，解决的方法用的适当不适当等情况。有很多问题虽然已经解决了，但是解决的方法不恰当，治标不治本，下次再出现这样的问题，还是机械地应对，没有很好地把握问题的实质。与员工多沟通，就是要杜绝这一现象，发现问题，及时解决问题，并用最好的方法解决问题。问题解决后，将解决问题的方法告诉员工，避免问题再次出现；即使出现，员工也知道解决问题的方法，从而大大提高工作效率。

- **鼓励员工多钻研**

有很多员工在工作中都是踏踏实实、勤勤恳恳的，但是这还不够，管理者应该鼓励员工在工作过程中多钻研，对于工作中出现的问题，认真思考，想出解决问题的好方法。在工作中，问题得不到解决，不仅影响工作效率，还会影响员工的工作情绪。员工这也不顺，那也不顺，就会对工作产生厌烦情绪。为了避免这一情况，管理者不仅自己多钻研，还要鼓励员工多钻研，给员工自由发挥的机会，充分发挥员工的自主创新，将问题解决，这样员工的才能得到了发挥，管理者本身也因此省去了不少麻烦。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

22.

吉宁定律

定律含义:真正的错误是怕犯错误,并因此畏缩不前。

【专家解析】

吉宁定律是由美国多布林咨询公司集团总裁吉宁提出来的,该定律告诉我们,失败是成功之母,只有正视失败,从失败中吸取教训,才能打开成功的大门。

美国一家钻石企业,刚成立的时候,企业想开采钻石。在地质勘探的过程中出现一次小小的失误,没有开采出钻石,却意外地发现了世界上最大的镍矿;李维·斯劳特开始的时候想要在加州开金矿发财,在经受了几次挫折之后,他开始用帆布来为矿工缝制穿的裤子,现在李维斯牌的牛仔裤已经走出国门,走向世界;如果爱迪生一直都在公司中做一个小小的职员,那么他就不会发明电灯泡,给全世界的人民带来光明;哥伦布如果在开辟连接中国航道时出现失误,世界不知道要延后多少年才能发现美洲的新大陆,也就没有现在的美国。

人非圣贤,孰能无过。一个人从小孩变成青年,又从青年变成老人,都是在不停地犯错误、又不停地改正错误的过程中成长起来的。一个人的一生中,总是会犯这样那样的错误,但也正是因为这些错误,才能让我们从一个毫不懂事的少年变成一个睿智的老人。企业也是一样,不管是管理者还是员工,都会在工作中犯错,如何对待工作中的错误,将决定企业的生死存亡。有的企业不允许员工犯一点错误,他们认为员工的失误,将给企业带来一定的负面影响。因此在员工犯错的时候,他们提出了严厉的惩罚制度,轻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

则罚款,重则与员工解除劳动合同。有的企业不怕员工犯错,他们甚至鼓励员工犯错,并乐于为员工的过错埋单,为员工提供一个轻松的工作环境。很显然,后者员工创造的利润要比前者高,并使企业不断发展壮大;而前者不但会造成企业员工的大量流失,还会使企业面临破产的威胁。

失败是成功之母。一个企业要想成功,就必定经历失败。因此,企业在管理员工的时候,不要害怕员工犯错,而是要告诉员工,错误并不可怕,真正的错误是怕犯错,并因此在工作中畏首畏尾,什么都放不开,结果虽然没有出现大的错误,但是因此延长了工作时间,别的员工一个小时就能做好的事情,他们可能需要两个小时,甚至更多;还延误了自身素质的提高,别的员工在工作中不断犯错,但是他们认真吸取经验教训,使其素质与能力都得到了很大的提高;也阻碍了企业的发展,市场的风云变幻,要求企业不断发展壮大,并具备一定的创新能力。但是不犯错的员工或害怕犯错误的员工将使企业毫无生机,在激烈的市场竞争中竞争力低下,甚至被市场淘汰出局。

只有不断犯错,才能不断成长起来。只有不怕员工犯错,并认真帮助员工分析问题,吸取教训,鼓励员工从失败中打起精神,使员工不断成长起来,并在工作中积极表现,为企业赢得利润,并为企业的发展作出应有的贡献。员工所犯的错误,有时还能为企业的发展带来意想不到的效果,以前让企业领导头疼的问题,正因为员工的一次错误经历,导致问题轻松地解决了;企业很有可能从员工所犯的错误中,得到提高效率的好方法,使企业竞争实力雄厚,在激烈的市场竞争中,击败竞争对手,占据较大份额的市场。

在工作中,害怕犯错误,这将会引起员工的止步不前,而员工的止步不前,另一个错误又产生了。一位名叫帕斯夸尔列夫的歌唱家曾经说过:“一个人歌唱的成功,是站在长梯子的顶点,而每一格都代表着重复的失败,我们在失败中吸取教训,并以此为基石,不断向成功靠近。”员工在工作中不要担心犯错,也不要害怕失败,因为障碍和失败,是通往成功的最重要的踏脚石。只要每个人悉心研究挫折和失败,并努力对工作进行改进,就会受益无穷。

在企业中,领导非常需要员工的不怕犯错误的精神。在这个风云变幻的时代,最大的错误就是墨守成规。管理者应该以变应变,来适应不断变化的环境,使企业在市场中不断击败竞争对手,获得成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

【案例链接】

案例一

1912年，正是汽车工业的起步阶段，汽车的性能远不如现在完善，比如汽油在引擎内的使用效率低下。为了改进汽油在引擎内的使用效率，凯特林努力寻找，终于发现了出现问题的关键所在：汽车的“爆震”，即需要经过很长时间，汽油才能在汽缸中燃烧，大大降低了使用效率。发现了问题的所在，凯特林想尽一切办法除掉爆震，暗忖：“如何能让汽油在汽缸中提早燃烧？”关键是要“提早”。为了解决问题，他四处搜寻“提早发生的事物”模式。由此他想到历史模式、心理模式，甚至生物模式。后来他联想到一种奇特的植物——蔓生的杨梅，它开花较其他植物要早，一般在冬天开花。杨梅有一个重要的特性，就是它的红叶子能够保留住特定波长的光线。这一特性提醒了凯特林，由此他想到肯定是红颜色促使杨梅的花开放提早。

沿着杨梅的花提早开放的思路，凯特林进行了一系列的连锁思考，并因此进入除掉爆震，解决问题的关键步骤。他由杨梅的红叶子联想到让汽油变成红色，就可以让汽油提早燃烧；而在汽油中放入红色染料，就可以将汽油变成红色，就可能会达到汽油提早燃烧的目的。于是凯特林在工作室研发红色染料，但是很长时间也没有成功。在寻找红色染料的过程中，他无意间找到一些碘，抱着试试看的心理，他将一点碘放进汽油里，神奇的事情发生了，引擎不爆震了，他的实验成功了。

一个星期后，凯特林想要确定是否因为碘的颜色，解决了引擎爆震的问题。因此，他将一些红色的颜料放进汽油里，引擎爆震的问题依然没有解决。凯特林这才发现解决问题的关键不是因为“红色”，而是碘中包含的某种成分。

这个故事说明错误是通往成功大门的基石。如果凯特林原先就知道“红色”不能解决问题，那么他就不可能往汽油中加碘，也就不会找到解决问题的方法。

案例二

美国的山德斯联合公司是新泽西州最大的工业企业，在美国的国防电子装备系统，以及商业领域的电脑绘图等先进领域，起着不可替代的作用。就是这样一个拥有雄厚的技术力量做后盾的公司，在商用电脑终端机的投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

资上却出现了大的失误。20 世纪末，山德斯联合公司管理层决定：生产一款同时兼备预约业务和账务系统的商用电脑终端机。在当时，商用电脑终端机，是非常有潜力的一项投资项目。

与公司以前已经取得显著成效的雷达、电子组件及反潜战系统等业务相比，这一项新的投资出现很大差异。这个投资项目需要公司在广大顾客面前与像 IBM 等具有实力的公司决一胜负。山德斯联合公司注重为国防方面的顾客提供精美细致的高端产品，但是商用品的顾客对产品的精美细致不是十分重视，他们只注重使用方便，只要产品使用方便，他们就觉得可以了。顾客的这一观点，注定了山德斯联合公司必然走向失败。经过一段时间的研究，山德斯联合公司又研制出了同时拥有电脑辅助设计系统和电脑辅助制造系统的终端机，但是结果都不理想。两次的失败，让山德斯联合公司面临一场生死攸关的考验。正如山德斯联合公司的董事长包尼斯所承认的："我们选择了错误的行业。"

经过几次失败之后，山德斯联合公司及时吸取了经验教训，并对公司的管理与经营进行了全面的分析总结，找到了解决问题的方法："我们生产的终端机的质量是一流的，但我们缺乏营销和服务技巧。虽然我们的产品设计得美妙绝伦，但是却经常遭到别的企业仿冒，而外行的使用者不辨是非，不欣赏我们的设计。"发现问题后，山德斯公司及时作出调整，集中资源重新发展军事产品的业务，并研制出了各种电子武器，如指挥与控制体系、海洋追踪监视系统、电脑测试装备。并且用了两年的时间，研制出了一种新产品——互动制图器。这一产品和以前失败的商用电脑终端机的投资情况存在很大差异。山德斯联合公司以高科技战略，在电脑绘图器这一市场上日渐成熟。1984 年，山德斯联合公司对公司的及时改进取得了成效，制图器系列产品的营业额是 25500 万美元，纯利润为 2500 万美元；山德斯联合公司在国防电子产品方面，年销售收入 5 亿美元左右。

山德斯联合公司取得的成功再次证明了要成功就要先失败，只有经过一次次的失败，才能不断前进，并取得最终的胜利。经验是在工作中不断积累的，只有不怕犯错，有勇气的人才能有机会触摸成功，并牢牢抓住机会，打开成功的大门。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

【操作指南】

失败是成功之母,没有失败,就没有成功。企业要想不断地发展壮大,就要不怕员工犯错,将错误作为对企业发展的催化剂,让企业在错误中吸取教训,在失败中成长。在企业的管理中,管理者应用吉宁定律,应注意以下几个方面:

- **不怕员工犯错**

市场的变化多端,给企业提出了更高的发展要求。企业要想在市场中站稳脚跟,并不断发展壮大,就需要企业有强有力的竞争力,并不断推陈出新。市场中允许企业上市一个功能不太齐全、性能不太稳定的新产品,也不允许企业始终上市一个性能相对稳定、功能相对齐全的旧产品。墨守成规是企业发展中的大忌。市场允许企业在竞争中犯错,那么企业也应该允许员工在工作中犯错。企业应鼓励员工,在工作中不要怕犯错,人人都会犯错,在成功之前,就做好犯错的准备,才有可能不犯错误。因此,管理者要教导员工正视犯错,不将犯错仅仅当成一次工作中的挫折,还应该将犯错当成提升自己、完善自己的机会。这样员工就会在心理上得到安慰,紧张的情绪也因此得到缓解,并不断地将压力变动力,在工作中积极表现,为企业的发展作出贡献。

- **勇于为员工的错误埋单**

企业发展的过程中,不仅要不怕员工犯错,还应该勇于为员工的错误埋单。工作中,员工害怕犯错的一个原因是怕因为自己的错误给企业带来大的损失。有的企业制度严格,对员工在工作中的错误给予严厉的惩罚,这不仅给员工造成一定的心理负担,还使员工在工作中不敢放开手脚,限制了员工潜能的发挥。为了企业的长远发展,企业应该努力打消员工怕犯错误的心理,对于员工工作中出现的错误,要鼓励员工,争取在下次的工作中努力工作,取得成功;企业还应该积极承担责任,解决员工后顾之忧。这样员工就会在以后的工作中更加积极表现,努力进取,不断完善自己,并提高自己各方面的技能,用自己的实际行动为所犯错误"埋单"。员工素质的提高将带动企业不断走向成功,使企业不断发展壮大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

● **让员工在错误中吸取教训**

企业的发展过程中，一定会遇到挫折和失败，只有不断吸取经验教训，才能避免在今后的发展中犯类似的错误。因此，管理者既要允许员工犯错误，又要善于为员工的错误行为负责，还应该让员工在错误中吸取教训，在失败中成长。员工在工作中出现错误，企业为员工承担责任，如果员工不吸取经验教训，就可能在今后的工作中出现类似的错误。企业允许员工犯错，但是不允许员工犯两次同样的错误；企业可以为员工的错误埋单，但不能为员工相同的错误埋单两次。因此，企业不仅要鼓励员工在错误中吸取教训，还应该让员工清楚由于他的错误导致企业多大的损失。允许员工犯错，就是为了使员工在工作中不犯相同的错误。只有将每次的犯错都作为提升自己的一个机会，并认真分析、总结经验教训，才能在提升自己的同时，为企业的发展贡献自己的一份力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

23.

路径思维定律

定律含义：一旦人们作出了选择，就如同走上了一条不归路，惯性会使你不断地走下去，即使路是错的，你也很难回头。

【专家解析】

路径思维定律是由美国经济学家道格拉斯·诺思提出的，该定律强调由于惯性，一旦进入某种路径，就会对这种路径产生依赖。

人们都在无意识中培养一些习惯，或者按照习惯的模式，在生活中重复着相同的动作，这无疑是人类的天性。我们都在潜移默化中受着习惯的影响，不知不觉屈服在习惯之下。任何事物都有两面性，习惯也不例外。习惯可以为我们的生活、工作带来便利，产生好的影响；也可以让我们的生活变得懒散、不求上进，如喝酒、吸烟等各种各样的坏习惯，这些习惯会占用我们大部分的时间，让我们的生活变得一团糟，并在无形中吞噬着我们的时间与生命。

在现实生活中，路径依赖很常见，尤其是在官僚机制的组织结构中，一个企业确定了一个管理模式之后，员工就会遵照这个模式，并逐渐习惯这个模式。但是，由于惯性，有很少人会去思索这种行为是否合理、有效。从另外一个角度来讲，具有路径依赖的群体不一定都是坏事，在一定的时期反而有益于公司的稳定。在一定程度上，人们的选择会受到路径依赖的影响，人们过去的选择决定了他们现在的选择，人们现在的选择在很大程度上决定了将来的选择。“路径依赖”可以解释所有有关习惯的问题。一般“路径依赖”会产生两种结果：一是沿着制定好的路径走下去，可以将企业带入良性循环的轨道，使企业各方面都能很好地发展下去；二是企业顺着制定错误的路径走下去，企业效益一步一步往下滑，处于一种无效率的状态下，企业一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

旦进入这样的状况,想要摆脱困境就变得很困难。

对于一个企业来说,一个制度的建立是需要制定者的很多时间和精力的,不管这种制度是好是坏,很多人都不愿意再花费很长的时间去研究、制定。即使有新的制度出现,并且比以前的制度更有效率,人们也不会接受新的体制,人们总是存在这样的一种误区:对现有路径有着强烈的要求,并巩固现有的制度,对新制度采取抵制的态度。这从很大程度上阻碍了公司的正常发展,公司在市场上的竞争力也因此下降,导致公司的效益低下,员工大量流失。

对个人来说,人们在作出某种选择之后,就会为自己的选择投入各种资源,其中包括大量的时间、精力,还有金钱等,如果自己的选择是正确的,他们就会沿着这条路一如既往地走下去;直到有一天他们发现自己选择的路是错误的,作出的选择对自己的发展根本没有任何价值,他们才会被迫接受这个事实,并选择放弃,重新为自己选择另外一条道路。在寻找新道路的过程中,他们发现自己的心血变得一文不值,自己前期所有的努力都白费了,对于任何人来说,这样的损失都是可惜的,它让一个人的理想破灭了,不管是从物质上,还是从心理上,对这个人来说都是一个不小的打击。

【案例链接】

戴尔计算机公司是1984年成立的,当时只赚了1000美元,1989年公司推出首部戴尔笔记本电脑,从此公司开始迅猛发展。1992年,公司利润达到20亿美元。2000年戴尔公司网上营业额达到每天5000万美元,戴尔首次名列全球榜首。到2001年销售额达到310亿美元。戴尔公司之所以成功有两大关键:“直接销售模式”和“市场细分方式”。戴尔的创始人迈克尔·戴尔早在少年时就已经奠定了成功的基础。

戴尔在12岁的时候,做了人生的第一笔生意:为了省钱,喜欢集邮的他不想去拍卖会上将邮票卖掉,而是劝说一个喜欢集邮的邻居,让他把邮票委托给自己,然后他刊登了一条卖邮票的广告。很快有顾客找上门来,将他的邮票买走了。为此,他赚了2000美元,尝试到了不要中间人,“直接接触”的甜头。这一次的经历对于后来戴尔的创业影响很大,“直接销售”的模式就这样产生了。

上初中的时候,戴尔就学着做电脑生意了。他按成本价格买来电脑零件,然后在宿舍里组装,组装好后再将电脑卖掉。在购买零部件的过程中,他发现一台价格3000美元的个人电脑,零部件只要六七百美元,经销商的成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

本并不高,但是却能赚那么高的利润。于是戴尔产生了这样的念头:抛弃中间商,自己组装电脑。自己组装电脑,不但有价格上的优势,还能为人们提供技术方面的指导,并根据顾客的要求进行组装,为顾客提供不同功能的电脑。这对戴尔公司"市场细分"的产生有很大的影响。

正是初次做生意时的正确路径选择,为戴尔公司今后的发展奠定了成功的基石。有名的"直接销售"的模式和"市场细分"模式也因此产生。它的含义是:认真按照客户的要求设计、制造电脑,并在最短的时间内将产品直接交到顾客手上。1984 年 1 月 2 日,戴尔创立了自己的公司,当时他还在读大学医学专业一年级,他用 1000 美元的创业资本,注册了"戴尔电脑公司",经营电脑生意。租了一间办事处,雇用了他的第一位员工,在广告方面,他只在一个空盒子上画了一个草图,并将这个草图托朋友拿去刊登。他推行直销,并严格按照客户的要求组装电脑,为戴尔公司的发展开拓出一份广阔的空间。第一个月,他的营业额是 18 万美元,第二个月是 26.5 万美元,不到一年的时间,他每个月就能售出 1000 台电脑了。很快,戴尔公司就在全球 16 个国家开了分公司。

【操作指南】

企业的管理者应该对外部环境的变化非常敏感,并能较早地采取行动,对公司一些制度进行改革。为了避免路径依赖产生的负面影响,管理者在实际管理中应该注意以下几个方面:

- **发现错误的路径**

管理者要在工作中及时发现一些对工作不再需要的流程,并将之清除;随时留意工作流程中发生问题的环节,并及时解决问题。在我们的工作中存在很多不必要的流程,这些流程在当初设计的时候,有的仅仅是为了达到一个简单的目的;现在条件改善了,人们之前的一些程序没用了,但是没有人对现有的制度进行改革,很多不必要的流程也一直沿用下来;很多人不清楚为什么要这样做,只是在惯性的作用下一遍又一遍地重复着乏味的工作。及时发现这样的路径,并尽快从这样的路径中解脱出来,才能使企业在竞争中不断打败对手,时刻处于领先地位。

- **跳出错误的路径**

企业渴望成功,希望通过努力奋斗,使公司在竞争中处于领先。但是一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

旦选择了一条道路，我们就很难再重新作出抉择，因为重新选择的成本太高了；有很多时候我们在作出了一个选择之后，就再也回不了头了。面对一个错误的选择，管理者只有勇敢地面对，及时舍弃旧的制度，重新规划我们企业的体制，勇敢地跳出来。无论是正确的选择还是错误的选择，企业的目的只有一个，就是成功。我们以前之所以错了，是因为我们没有选择一个正确的路径。

- **选择正确的路径**

每个人都有自己的思维模式，这种模式对以后的人生会产生很大影响。人们过去的选择决定了他们现在的选择，人们现在的选择会决定他们以后的选择。在你作出你的第一次选择的时候，你的人生就确定了。同样，企业在作出任何选择的时候都要谨慎，避免路径依赖的负面影响对我们的工作产生不必要的影响。因此，管理者要在最开始的时候为企业找准一个正确的路径，在作出选择的时候，要根据多方面的资料与信息，综合考虑；还可以向有经验的员工多请教，通过大量的调查与对比，作出合理的判断，选择正确的路径。

- **推广正确的路径**

在一个企业的发展中，经常需要剔除一些废旧的制度，推广一些新政策，但是企业中普遍存在一种惰性心理，人们不愿意去改变原有的制度，他们对新制度总是采取怀疑的态度，认为一个制度从公司以前流传到现在，肯定有它优越的性能，不然不会流传到现在，既然已经流传到现在了，一定会继续流传下去，没必要再去制定新的制度。在企业的管理中，管理者要勇于推广一些对公司有利的制度，并向员工作出说明，以得到员工的支持。虽然推广一些新的制度对管理者来说有一定的难度，但这个行为是有意义的，管理者应该继续不断地推广下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

经营篇

24. 墨菲定律

定律含义：如果坏事可能会发生，尽管发生的可能性很小，它总是会发生，并且会引起最大的损失。

【专家解析】

墨菲定律是由美国空军上尉工程师墨菲提出的，该定律告诉我们，不管危机事件发生的概率有多低，它一定会发生。

墨菲定律存在于现实生活中的各个角落，我们经常会有这样的经历：由于时间紧迫，准备坐出租车去参加一个紧急会议，你会发现原来有很多空车在这个地方停留，今天却一辆车也没有了，即使有出租车也因为有客人根本不答理你；下班后回到家，家人要出去，顺手把门锁上了，而你这时候正好回来，于是他把钥匙交给你就出门了。直到他坐电梯你都还在庆幸，还好及时赶回来了，用钥匙开门之前你突然有一种预感，门不会打不开吧。于是门就真的打不开了，不管你怎么努力，门还是打不开。等了一个小时，家人回来了，没两下就把门打开了，于是你们都哭笑不得。

墨菲定律重视事情发生的可能性，强调事物发展的不确定性，它给我们几个这样的启示：

- **任何事情都没有表面看起来那样简单**

任何事情都没有表面看起来那样简单，尤其是对于刚找工作的大学生，他们认为自己很能干，对一些简单的工作不屑一顾，正是他们的这种心理，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

让他们在工作中经常出错，引起领导的不满，甚至被炒鱿鱼。一个企业中经常存在这样的人，他们自高自大，觉得自己什么都行，可实际上他们什么都干不好。公司不敢交给他们负责重要的任务，他们具备一定的能力，但是他们没有一颗踏踏实实的心。因此，他们可能会把事情做好，也可能做不好，正是这种不确定性，让他们在公司中失去了晋升的机会。

- **很多事情都比你预计的时间要长**

很多事情都比你预计的时间要长，你认为五天能写完的稿子，写了一个星期还没写完；搞推销的去一个新客户那儿谈一笔大单子，在地图上查得很详细，在哪个路口转弯，在哪个大厦旁边，本以为10分钟就可以找到的地方，却找了半个小时，结果迟到了，单子也没签成。这样的事在我们的生活中很常见，很多事情的发生、发展都存在很多的变数，正是因为这些变数，导致我们要花更长的时间干完一件事。没有一件事是按照我们的预期如约完成的，除非我们在工作中踏踏实实，一步一个脚印，对任何影响我们工作进度的因素提前作好预防。只有做好最坏的心理准备，才有可能避免出现最坏的结果。

- **容易出差错的事总是会出错**

容易出差错的事总是会出错，现实生活中这样的事情很常见，比如公司录入员，对于一些小数点不太注意，经常忘记打小数点，给公司造成巨大的损失。一个企业中经常会出现各种各样的问题，问题不是因为员工的能力不够，而是员工没有把心放在工作上，导致今天这个员工犯了这样的错误，过几天还会有别的员工犯同样的错误，在容易出错的地方总是不可避免地出现错误。

- **你担心的某种情况往往会发生**

你担心的事情往往会发生，没有任何事情是绝对的。人无远虑，必有近忧，企业的经营也是如此。很多企业面临着倒闭的危险，管理者意识到了这一点，并在实际管理中适当调整战略，加强管理，就能使企业摆脱困境；管理者意识不到这一点，公司迟早会破产。适当的危机感可以帮助公司不断成长，并在激烈的市场竞争中生存下来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

【案例链接】

案例一

意大利梅洛尼公司的领导者梅洛尼，在几十年前就受到过这样的威胁，美国 GE 公司对梅洛尼说：我们决定收购你们公司，你回去做一下准备。梅洛尼听了之后很气愤，并回击说：我还没有准备将公司卖掉。对方也气愤地对他说：那你就等着瞧吧。

在之后的几十年，梅洛尼公司一直在竞争中处于领先，品牌大大深入人心，并且公司的产品在欧洲中占了绝大部分份额。这个时候梅洛尼先生已经老了，他回忆说：这几十年来，我一直提心吊胆，拼命地工作，正是因为这样，企业才没有被别的公司吞并，并在激烈的市场竞争中不断成长，取得了今天的成就。梅洛尼从心底感激当初对他说那些话的 GE 公司，如果没有他们让自己产生危机感，也就没有梅洛尼公司现在的成功。

案例二

“哥伦比亚”号航天飞机是美国第一架进行商业运行的航天飞机，也是人类第一架投入实用的航天飞机，美国之后又先后制造了“挑战者”号、“发现”号、“亚特兰蒂斯”号、“奋进”号等 5 架航天飞机，5 架航天飞机是美国第一代航天飞机，只不过“奋进”号航天飞机是“挑战者”号航天飞机爆炸后重新建造的，因此“奋进号”航天飞机在技术含量方面，较其余 4 架航天飞机有所改进。

2003 年 1 月 16 日上午 7 点，美国“哥伦比亚”号航天飞机进入太空。这是美国航空航天局第 113 次飞行。就在着陆前十几分钟，事故发生了。航天飞机不知什么原因突然失控，在美国得克萨斯上空解体，机上 6 名美国宇航员和一名第一次进入太空的以色列宇航员全部遇难。整个世界都为之震惊，这是美国 17 年来第二次发生航天飞机事故。

航天飞机的可靠性虽然很高，但并不是百分百不会发生事故，航天飞机的可靠性为 99%，人们一直都很担心 1% 的情况什么时候出现，结果这次出现了。美国航天飞机一般可以飞行 100 次，其中发动机的寿命是使用 50 次，固体助推火箭可以重复 10 ~ 20 次，它飞到第 28 次就出现故障了。航天飞机每次发射前都要进行缜密的安全检测，但是也不可能保证飞机百分百的安全。每次航天飞机发射都会暴露出各种各样的问题，就是因为这些小问题，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

导致航天飞机不能发射。航天飞机的防热瓦的脱落对飞机的影响较大，因此有关人员多次改进防热瓦，但是效果并不明显，技术问题没有得到根本解决。由于以前的脱落不影响航天飞机的发射，没有引起人们足够的重视，这一次飞机就因此发生了事故。

【操作指南】

对一个企业来说，没有永远的成功，只有将今天的成功作为明天的动力，时刻保持一种危机意识，企业才能在一个又一个的风浪中扬帆远航，不断获得成功。企业在实际管理中，运用墨菲定律，应注意以下几个方面：

- **做事考虑周全**

企业在做任何事情之前，都要将事情想周到，全面分析，并采取各种防护措施，防止由于一些小概率事件发生，引起公司巨大的损失。对于一些较大的错误我们总是很谨慎，生怕给公司带来损失，正是因为我们的谨慎，避免了我们在工作中出现大的失误；往往由于细节上的疏忽，导致我们工作上出现失误，给公司带来麻烦，有时候这种麻烦比大错误带来的损失还严重。一个公司的成功并不取决于一个公司的政策有多么完善，领导者有多么优秀，有的时候一个细节就可以决定一个公司的存亡。因此我们要在确保大方向无误的情况下，注意细节，将各种细节发生的可能性，以及发生后如何应对，都加进我们公司的决策之中，从最大程度上保证公司决策的准确性，使企业在竞争激烈的市场中生存。

- **对所犯错误进行总结**

墨菲定律告诉我们，容易犯错是人的天性，不管科技多么发达，技术多么完美，事故还是会发生，而且解决问题的方法越高明，面临的问题就越严重，风险性也越高。企业中也是如此，随着科技的发展，企业中引进了各种高科技的设备，很多企业都实行生产一体化。尽管如此，工作中还是会暴露各种各样的问题，我们还是会不断地犯错，面对这些错误，我们不要企图掩盖错误，掩盖一个错误就会引发另一个错误的出现；我们要笑着面对错误，认真总结工作中所犯的错误，吸取教训，并对以后的工作作出适当的调整，避免在以后的工作中出现类似的错误。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- **居安思危**

在这个竞争日益激烈的时代,如果企业一直沉溺于昨天的成功之中,不时刻保持一种危机意识,那么这个企业很快就会一败涂地。有些企业,以危机为核心的管理观念已经形成,但是能做到长期不懈、不骄不躁的企业是少之又少。如果企业的领导者,能有一种很强的“危机意识”,在工作中加强管理,那么在危机来临的时候,企业就会有条不紊地化解掉危机,使公司在危机中生存下来;每个企业的发展都要经历不同的危机,有的企业在危机中挺住了,成为了有名的企业;有的企业在危机中倒下了,永远地退出了市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

25.

巴菲特定律

定律含义:在别人投资过的地方投资,是不可能发财的。

【专家解析】

巴菲特定律是由美国“股神”巴菲特提出的,该定律告诉我们,不要去效仿他人,要勇于走自己的路,才有可能走跟别人不一样的路。在别人都没有投资的地方去投资,你才有可能发财。

在市场上我们经常发现这样的现象:看到有些品牌赚钱了,很多企业马上蜂拥而上,积极向这方面投资;当某个产品不赚钱了,企业又会立即改变风向,转投别的项目。这种做法不仅对公司品牌的形象不利,还会影响到公司的长久发展,尤其是一些实力不是太强的小公司,要学会在市场中独辟蹊径,以寻求自己的发展。技术和市场的变幻莫测,要求企业在发展过程中不断创新,以适应市场以及技术的要求。创新能力是一个企业赢得市场的重要途径,只有具备了创新能力,企业才能在激烈的市场竞争中掌握主动权,成为市场的领导者。

事实证明,战场上没有常胜将军,市场上也没有长盛不衰的产品,为什么会出现这样的结果,产品一旦创出了名声,企业就会把当初创业的艰辛忘得一干二净,他们的思想也很快发生转变,不再思考怎么增加企业的效益,保证产品的质量,满足客户需求,而是沉迷于自己取得的胜利之中。久而久之,产品的口碑变差,企业也因此陷入危险的境地。激烈的市场竞争就像逆水行舟,不进则退,一不留神就可能使企业产生危机,企业只有在发展中不断超越自我,努力创新,才能在竞争中长盛不衰,创造辉煌的业绩。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

心理学家表示:我们每一个人都具有一定的创新能力,只是这种能力被压抑或消灭掉了。为了将工作圆满地完成,管理者就要任用有创意的人来工作,释放每个员工的创新能力,这对管理者来说不太简单,但是也并不太困难。在现实工作中,有很多员工认为自己并不具备创新的能力,他们认为创新只是极少数人特有的天赋;还有一些人自己具备一定的创新能力,但是由于自卑,害怕被别人笑话,不敢发表自己的意见。

创新是企业的生存之道,在一个企业中,员工的创新是企业创新的源泉。在一些企业中,管理者虽然提倡创新,但是在实际管理中,因为担心员工的创新意识不够,有意识无意识地打击员工创新的积极性。在工作中,员工的创新是需要管理者精心培育的,有很多员工具备创新的能力,只要管理者给他们提供机会,他们就会在工作中不断进取,积极创新,为公司的发展作出自己的贡献。正是因为有了这些创新人才的新思想、新方法,公司才能走在时代和同行的前沿。

【案例链接】

日本索尼公司创始人井深大和盛田昭夫,从一开始经营就立志要把电子和工程的技术融合起来,应用在自己的产品上,引领世界电子产品新潮流。

1948 年,井深大在日本广播公司发现一台美式磁带录音机,当时这种录音机在日本还不多见,井深大发现了它有很大的市场潜力,立即买下其专利权。他利用自己物理方面的专长,成功研制出日本第一台磁带录音机。这种录音机比以前的录音机更容易操作,它录放音质好,磁带的成本也比以前低了很多。这种新型录音机有很好的性能,价格也很便宜,但是在新上市时并没有马上得到消费者的认可,让盛田昭夫深深地陷入了沉思。

有一天盛田昭夫去一家古董店,发现一位客人出高价买下一个不起眼的旧坛子。于是他就展开了联想,一个不起眼的旧坛子在一般人的眼里毫无价值,但是在懂得古董的人看来却是宝贝。由此他想到,向懂得产品价值的人推销,产品才会有市场。于是盛田昭夫开始有针对性地进行推销。当得知很多法院的速记员因为人手不够,不得不加班加点时,他马上带着他的录音机进行上门推销。法院很快就订购了大量的录音机。

在将录音机向法院推销成功之后,他又把目标转向了学校,当时由于驻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

日美军的控制，对日本学生进行英语教育，但是因为英语教师很少，急需要这种录音机。于是他带着他的录音机来到了学校，向学校展示了他的产品。人们看到这个长相奇特的录音机很是惊讶，但是当这个录音机将人们的谈话一一录下，并进行回放时，人们都瞪大了眼睛。但是当时他们的录音机重80磅，这么笨重的录音机对学校来说很不实用。新的问题又出现了，为了将录音机向学校进行大量推广，就要在录音机的重量方面进行改进。

为了尽快将录音机进行改进，盛田昭夫把公司的工程师聚集到一起，经过10天的研究，终于研究出一种减轻重量的方法，又在之后9个月的时间里，生产出一种手提箱大小的手提式录音机，价格只有原来的一半。盛田昭夫拿着他的新产品在各个学校到处推广，向学校的老师、同学们演示使用录音机的方法，展示录音机的优越性，在他的游说下，在一年半的时间内，就有2万多所学校购买了他的收音机。从此以后，银行、学校、电台等机构纷纷购买他的录音机，人人都想要一台那样的录音机，录音机的风暴席卷了整个日本，销路一下子打开了。

1952年，美国研制出一种神秘物质——晶体管。井深大眼光非常敏锐，听说后立即坐飞机到美国，对晶体管进行考察，争取在第一时间内获得晶体管的详细资料。他果断采取行动，花2.5万美元买下晶体管的专利权。回到日本后，他立即组织技术攻关小组对晶体管进行研究，在他的带领下，终于研制成功了世界第一台袖珍式晶体管收音机。

索尼的发展之路在于不断学习、不断创新，时刻走在别人前面。紧跟时代发展，做别人没有的东西，于是有了世界上第一台袖珍式录音机、第一台微型电视机、第一台微型放像机等，才有了“索尼产品永远是最新的”美誉。

【操作指南】

创新是对未知事物的尝试，与创新相伴而来的就是风险，没有任何风险的创新就算不上是创新。对于每一个不满足于现状的企业来说，鼓励创新，就象征着企业将创新融入到企业的日常管理当中。企业在实际管理中，应用巴菲特定律要注意以下几个方面：

- **鼓励员工创新**

外界环境是不断变化的，因此企业的战略及决策也要发生相应的变化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果企业不将这些变化信息及时传达给每一个员工，那么员工就会在工作中按部就班，工作效率丝毫没有提高；公司也会因此很快被别的公司超越，面临倒闭的危险。员工的创新是企业创新的源泉，一个企业要想生存，就要鼓励员工在工作中不断创新，提高自己，完善自己。一个员工的创新不断得到发挥，离不开公司鼓励创新的决策，正是这些决策，给员工提供了一个展现自己的舞台，员工在舞台上尽情发挥，乐此不疲。在变化多端的市场中，公司经受住各种考验；员工不断成长、不断创新，引领企业走向一个全新的时代。

- **给员工创新的机会**

虽然员工一直都在公司工作，对自己所在的岗位情况很熟悉，但是对企业的经营战略和规划就不是很了解了，一个对企业战略及规划不十分了解的员工，怎么能够为企业提出创新的建议呢？要想让员工多创新，就要让员工对企业的文化、方针、管理方式有更深的了解。管理者在制定公司规划的时候，让员工也参与进来，多听取员工的意见和建议，既保证公司决策的正确性，又给员工提供了创新的机会。企业还可以定期举行员工大会，在大会上将公司的近况告诉员工，并将公司作出的发展计划通告给各部门，组织员工对其进行讨论，提出意见和建议，并在今后的工作中努力创新，为企业的发展作出自己应有的贡献。

- **实事求是对待员工的创新**

在实际工作过程中，有很多员工提出的创新型建议是不符合实际的，不光员工这样，管理者也是这样，他们的创新想法很多时候也是不切合实际的，即使这样，管理者还是要多鼓励员工创新，因为剩下的很少的那部分创新火花，足以让企业充满活力，不断发展下去。当员工提出一个创新性建议的时候，如果管理者意识到将这个意见变为事实，公司付出的成本和利益不成正比，管理者首先应该肯定这个员工的创新行为，然后再委婉地说明自己对这条建议的真实想法，鼓励员工从另一个方面考虑问题，使员工意识到公司是鼓励创新的，并会在今后的工作中继续努力，不断创新。

- **奖励员工的创新**

公司不仅要支持员工的创新，对于提出好的创新意见，为公司带来良好效益的员工要适当进行奖励。公司可以设立创新奖，鼓励员工多创新；还可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

以组织一些讨论活动，让员工各抒己见，对工作提出好的改进方案；也可以在公司内设立意见箱，员工对工作的任何意见和建议都可以得到重视，及时采纳员工好的意见，解决员工在工作中遇到的各种麻烦，促进员工在工作中进行创新。员工除了在自己的工作范围内创新外，还可以跨越工作领域，在别的领域进行不断创新。员工对其他领域提出的创新型建议，因为思考问题的角度不同，可能会给公司带来意想不到的收获。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

26.

卡贝定律

定律含义:放弃是创新的关键。

【专家解析】

卡贝定律是由美国电话电报公司前总裁卡贝提出的,该定律告诉我们,放弃有时候比争取更有意义,与其争取一些与目标无关的东西,被太多的东西拖累,还不如选择放弃,轻松上阵,为自己赢得更大的发展。在没有学会放弃之前,你很难理解什么是争取。

现实生活中,人们经常把目光盯在自己没有的东西上,毫不理会这些东西对我们有没有用。越是得不到的东西人们就越想要,不管再困难,也要拼命将东西拿到手;东西到手后,人们才发现东西没有自己想象的那么好。人们花费了大量的时间与精力去争取一些没用的东西,给自己平添很多包袱,让人看不清目标,得不到自己真正想要的东西。

无论是个人还是企业,都要学会放弃。基于公司的经营、销售、投资、利润等多种状况,公司很难作出放弃的抉择。就像在印度的热带森林里,人们经常用这样的方法捕捉猴子,他们在一个固定的木盒里装上坚果,然后在盒子上开一个小洞。这个洞刚好能伸进猴子的前爪,猴子抓住坚果后,爪子就出不来了。但它就是不放开手里的坚果,于是被人们捉住了。猴子因为不懂得放弃手里的坚果,被人们捉住,失去了自由。对于一个企业来说,就不光是失去自由那么简单,很有可能使企业面临倒闭的危险。企业对自己无关紧要的东西抓得越紧,越会失去更多的东西;与其去争取一些微薄的利益,还不如仔细考虑怎么能在风云变幻的市场中生存下来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

放弃不属于你的东西，你会发现，你不仅拥有了以前得不到的东西，而且拥有的东西比以前争取过的东西还要多。对于管理者来说放弃需要很大的勇气和魄力，只有勇敢地放弃一些东西，才有可能得到更多的东西。虽然失去了一棵树，但是却得到了整片森林。没有一个企业能够心甘情愿地放弃公司的美好前景，但也正是放弃一些东西，公司才能在今后的发展中获得更大的成功。公司都是在放弃，得到，再放弃，再得到的过程中不断发展的。因此，公司应将可持续发展作为公司的终极目标。

【案例链接】

日本钟表企业精工舍，成立于1881年，是一个著名的大企业，它生产的石英表在世界各地畅销，企业手表的销售量稳居世界第一。精工社取得的这样卓越的成就，取决于公司第三任总裁服部正次的放弃战略。

1945年，服部正次担任精工舍第三任总裁。当时日本由于战争破坏，各方面都很萧条。精工舍也深受战争影响，公司发展迟缓。而素有“钟表王国”之称的瑞士没有受到“二战”影响，瑞士手表一下占据了钟表行业的市场，这对精工舍来说是一个生死攸关的考验。服部正次没有被眼前的形式吓倒，他冷静思考，想出了“不着急，不停步”的发展战略，从质量方面入手，加紧了追赶钟表王国的脚步。10年过去了，服部正次带领员工取得了很大的进步，但还是不能与瑞士钟表相抗衡，质量始终无法赶上瑞士钟表的标准。当时瑞士每年生产各类钟表1亿只左右，畅销于150多个国家，市场的占有率达到50% ~80%。瑞士手表仍是达官贵人、富豪等人高贵的象征。

是继续在钟表的质量上赶超瑞士钟表，还是从其他的途径超越瑞士钟表，在精工舍内部出现了分歧。服部正次经过慎重的考虑，作出了一个这样的决定：放弃在机械表上与瑞士抗衡，注重新产品的研制。因为要想在质量上超越瑞士钟表，根本是不可能的。经过几年的不懈努力，服部正次带领他的员工与技术人员研制出一种新产品——石英电子表。在钟表的准确性方面石英表显示出强大的优势，钟表之王劳力士的月误差在100秒左右，但是石英表的月误差连15秒都不到。

1970年，石英电子表进入市场，立刻引起了钟表界的轰动。到20世纪70年代后期，精工舍的销售量就跃居到了世界第一。1980年，精工舍吞并了瑞士制作高级钟表的珍妮·拉萨尔公司。不久，一种以钻石、黄金为主要材

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

料的豪华“精工·拉萨尔”表被研制出来，刚投入市场，立即得到了消费者的认可，成为新一代高质量、高品质的象征。正是因为精工舍公司的放弃战略，让公司在发展中获得卓越的成就。

【操作指南】

放弃是一种有进有退，以退为进的战略智慧，学会了放弃，你就学会了争取。管理者应善于甩掉影响企业成功的包袱，将企业的生存发展作为企业的最终目标。不能进行理性的放弃导致失败，不断进行理性的放弃才能获得持久的成功。企业在实际管理中应用卡贝定律，应注意以下几个方面：

- **放弃错误的**

对于一个企业来说，创新包括三个方面：第一，形成新的战略思想，并且实用性强；第二，适时地进行战略调整；第三，由于市场变化，实行战略转移。其中第三方面要求管理者实施战略转移，在战略转移之前，管理者应放弃原有的战略，寻找新的工作战略。放弃一些与实际工作相违背的项目、工作内容，可以轻松为公司减压，甩开不必要的麻烦；更能增强公司的竞争实力，让公司在反复无常的市场中站稳脚跟，获得长久的发展。放弃错误的决策，放弃错误的项目，放弃错误的规划，都是对企业的一种很好的发展。企业的发展有很大一部分决定于企业的创新能力，企业需要员工在工作中不断进行创新，在创新之前，需要管理者、员工不断发现工作中的问题，放弃原有的错误的解决方案，寻找到一种更适合公司发展的方案。

- **放弃不合适的**

在开放的市场中，竞争到处都是，哪里有市场哪里就有竞争。企业要想在市场竞争中取胜，必须提高自身素质，增强实力，勇于通过市场的优胜劣汰法则，将企业中的劣质项目、夕阳项目舍弃，保证企业中优势项目、朝阳项目的不断发展。在企业发展的过程中，必然存在不合时宜的项目，面对这些项目，企业管理者必须下定决心将这些项目清除，这样的项目越多，越不利于公司的长远发展。

- **放弃不相关的**

为了公司的长久发展，需要我们不断放弃对公司发展不利的制度，公司的发展就是一个不断创新的过程，只有不断放弃不合适的制度，更好地发挥

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

新的制度，才能使公司不断得到完善，市场竞争力增强，在竞争中打败对手。企业在发展的过程中存在很多与公司发展无关的部门、项目，还有一些前任总裁留下来的工作企划，管理者接手一个企业后，要先清除一些对公司发展没用的项目，省去不必要的开支。工作中不必要的方面的投资少了，企业才能集中资源放在自己的优势项目上。

- **放弃小利的诱惑**

在现实生活中，人要抵住各种诱惑，学会不断放弃。有很多超市为了拉拢顾客，推出各种打折活动，促进消费者购买。超市打折当然有利于我们省钱，但是很多人在面对各种商品不懂得放弃。面对商场的打折商品，有用的没用的都毫不犹豫地买回家，这样不仅不能为自己省钱，还增加了自己的花销。对于企业来说，也是同样的道理，在公司的发展过程中经常面临利益的诱惑，面对这一情况，很多管理者选择了利益，对公司的长期发展产生不好的影响，甚至导致公司破产。为了公司的长期发展，管理者应该舍弃短期的利润，以公司的大局发展为重。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

27.

哈默定律

定律含义:世上没有坏买卖,只有蹩脚的买卖人。

【专家解析】

哈默定律是由美国著名企业家、西方石油公司董事长犹太人阿曼德·哈默提出的,该定律告诉我们创新是企业获得利润的根本出路,只有创新经营,企业才能赚取更高的利润。

在变化多端的市场中,企业喜欢"一窝蜂",挤"独木桥",看到别人卖什么自己就卖什么,发现哪个行业赚钱了,赶紧对那个行业进行投资,跟风现象特别严重,这样不仅不会取得好的收益,还有可能使企业陷入危机。市场中蕴涵着无数次的机会与挑战,只有具有创新精神并且具备一定创新能力的管理者,才能及时发现这些机会,并通过企业创造性的经营方式牢牢抓住这些机会,在激烈的市场竞争中技高一筹,赢得胜利。

一个企业要想在竞争中不断创新,就不能走老套的路子。有很多企业成功后,在各大媒体大肆宣扬企业文化、管理模式、经营理念等为公司作宣传,增加企业知名度。但是,如果企业想通过复制别人成功的方法,来提高公司效益,增加公司的知名度,是很不现实的,也是行不通的。实际管理中,如果完全复制别人的成功方法,企业会因此陷入一种危机,企业与企业之间是有文化差异的,不可能一种成功的方法适用于所有的企业。一个成功的方法只能对应一个成功的企业,成功是不可以复制的。

企业要发展,是离不开创新的,企业只有在创新中不断成长,才能使企业在日益激烈的竞争中获得更高的利益。创新是每个人都具备的一种能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

力,只不过有的人这方面的能力多一点,产生的奇思妙想多,为企业增加的效益也多;有的人这方面的能力弱一些,但是并不妨碍其工作表现,只要在工作中踏踏实实,总能发现对工作有用的好点子。管理者就是要根据员工为公司提出的好建议,对公司进行改进,使员工的创新在工作中不断得到体现。这样就会形成一个良性循环:员工对公司提出建议,管理者对公司进行改进,员工再提出意见,公司再改进。这一循环促进公司新陈代谢,不断舍弃旧的,产生新的,公司就这样一步一步成长起来,公司不断发展壮大,并在市场中占有较大份额。

【案例链接】

案例一

19世纪中期,美国加州发现金矿,这一消息的传来,让很多人都蠢蠢欲动,他们都想在这千载难逢的机会中一展身手,于是他们纷纷赶往加州。17岁的农夫亚默尔也在这个时候加入了这支淘金的队伍。在很短的时间内,美国加州到处都是淘金子的人,他们从世界各地赶来,来圆自己发财的梦。随着淘金人数的增加,金子也越来越不容易淘,并且由于长途跋涉,让很多人在淘金的过程中疲惫不堪;加州地区气候干燥,水源极其缺乏,由于水土不服,再加上缺水,有很多淘金者不但没有淘到金子,反而在淘金的过程中葬送了性命。

亚默尔和大多数人一样,经过长途跋涉来到加州,由于加州水资源贫乏,经常遭受饥渴的折磨。每次取水都要走很远的路,经历一番艰辛,取水过程不亚于淘金的艰难。越来越多的人对缺水产生了怨气,他们不断抱怨着这个没有水的地方,一面加紧淘金,想尽早离开这个地方。一天,亚默尔望着自己身上水壶中一口舍不得喝的水,想想自己每次取水的艰辛,他想出了一个赚钱的好方法。他想淘金的人那么多,即使有金子也都被别人淘走了,自己还不如卖水呢,这样既可以保证自己有水喝,还能赚到不少钱呢。于是亚默尔毅然决然地放弃了寻找金矿,用自己的携带的淘金工具,到远方去取水。他将浑浊的河水引入水池,在水池中加入细沙以便过滤,并将过滤好的水装进桶中,将水送到每个淘金者的身边。

在卖水的过程中,亚默尔经常受到其余淘金者的嘲笑,他们嘲笑亚默尔没有远大理想,千里迢迢来到加州,不想方设法挖金子,却干起了卖水的小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

买卖。这种卖水的生意在哪里都可以做,偏偏跑到这个环境恶劣的地方来做。面对身边的嘲笑和讥讽,亚默尔没有动摇,继续卖他的水。事实证明亚默尔的决策是对的,在很短的时间内,他就通过卖水赚了6000美元,这在当时是一笔不小的财富。当其他的淘金者没有淘到金子,空手而归的时候,亚默尔已经积累了不少财富。

案例二

美国的一个导演想要拍一部中国农民生活的写实电影,于是他们来到了中国,选择了一个农村,当时正是柿子成熟的季节。摄制组找到一位卖柿子的农民,提出要买1000个柿子,并要求农民现场从树上摘下来,并示范一下储存柿子的过程,价钱是1000个柿子给160元人民币。

价格谈好后,农民很快找来一个助手,两个人一个负责爬到树上采摘,一个在下面捡柿子。分工明确后农民轻巧地爬到树上,用一根绑有弯钩的竹竿,将好的柿子从树上弄下来。下面的人就在树下的草丛中将柿子找出来,并放到一个竹筐里。柿子不停地掉下来,落得到处都是,下面的人飞快地将柿子捡起来放到竹筐里。两个人在摘柿子的过程中拉着家常,东说一句,西说一句,干得很起劲。这时在旁边的导演觉得两个人谈话的表情很自然,流露出独有的乡间民俗,于是将两个人采摘柿子的过程全都拍了下来。然后又拍摄了他们储存柿子的过程。

美国人付完钱就准备离开了,但是那位收了钱的柿农却一把拉住导演的手,要他们把采摘下来的柿子带走,导演说不用带了,他们要的东西已经得到了,将柿子又还给了农民。但是柿农不理解,他执意要导演将柿子带走。他向导演推销他的柿子很好吃,很甜,他认为导演不带走这些柿子就是瞧不起他的柿子,柿农觉得自己很没面子。在相关人员的劝说之下,柿农才似懂非懂地点点头,同意摄制组离开。

在摄制组走后,他摇摇头感慨地说:"没想到世界上有这样的笨蛋。"其实那位柿农不知道,他的柿子虽然原封不动地卖了160元钱,但是那几位美国人拍下来有关柿子的纪录片,到了美国后可以卖更多的钱。在美国导演的眼中,柿农的柿子并不值多少钱,值钱的是柿农独特好玩的采摘过程和贮存柿子的方式。一个柿子采摘下来就只能在市场上卖一次,但是将柿子做成"信息产品",一个柿子就可以卖成千上万次,获得的利润可想而知。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

【操作指南】

企业的任何经营观念都是暂时的,没有任何一种经营观念能长期适应企业的发展。因此企业应鼓励员工进行创新,在实际管理的过程中,应用哈默定律,应注意以下几个方面:

● **激励员工创新**

企业的创新来源于员工的创新,一个管理者就算整天在办公室里思考,也想不出什么创新的好点子,员工的创新对一个企业的发展会产生深远的影响。对于员工的创新,管理者应该大力支持,每个人对创新都有一定的局限性,只有发挥每个员工的聪明才智,将所有员工的意见和建议融合到一起,形成一个对公司有利的方案,才能使企业在变化多端的市场中站稳脚跟,长久地发展下去。企业不仅要鼓励员工进行创新,还要营造创新型人才成长的工作环境,充分发挥员工的智慧,为企业作出贡献。

● **让员工参与公司决策**

很多企业会面临这样的难题,有时候企业在特殊时期推行一些措施,虽然方法可行,但是在实施的过程中总是受阻,出现这样那样的问题。企业在进行新政策推广时没有采取员工的意见,员工对新政策也不是十分了解,导致工作过程中新政策实施不下去。即使员工支持新政策,也不知道该怎么做。让员工参与公司决策,就很好地解决了这一难题,公司既可以搜集不同部门的意见和建议,也能使员工在工作过程中更好地配合新政策的实施。企业不是管理者的企业,也是员工的企业,给员工营造家的感觉,就能最大程度地发挥员工的积极性,使公司效益增加,带领公司走向一个新台阶。

● **关注市场动向**

对于风云变幻的市场,不时刻关注是万万不可的,企业要在市场中打败竞争对手,只有掌握大量市场信息,不断创新。随着社会的不断发展,各个企业也应适量增加自己前进的步伐,紧跟时代潮流。在行进的过程中,企业必须不断关注市场,对企业的发展战略作出调整,才能不失时机,使企业不断发展壮大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

28.

比伦定律

定律含义:失败是通往成功最近的道路。

【专家解析】

比伦定律是由美国考皮尔公司前总裁 F. 比伦提出的,该定律告诉我们,如果你没有经历过失败,就掌握不了成功的方法。

在人的漫漫旅途中,机会是无处不在的。机会只会光顾那些有准备的人,机会稍纵即逝,如果没有做好迎接机会的准备,机会就很可能从我们身边溜走。每个人的成功都是在失败中不断成长的,企业也是一样,企业要想成功,就要从失败中吸取教训,牢牢地把握住身边的每一个机遇。只有抓住了身边的机遇,企业才会在竞争激烈的市场中获得生存的砝码。有很多企业没有成为有名的企业,不是企业的机遇不够,而是企业管理者没有意识到机遇的存在,令企业丧失发展壮大的机会。面对一项没有前人开拓的投资,先要想到这是一个机遇,也许最后的结果还是“不可行”,但是知道了这个“不可行”,就是这次失败为企业创造的最大价值。

失败是成功之母。成功的方法有很多种,但只有失败离成功最近。只有把握身边每一个机遇,才能离成功更进一步。并不是所有的机遇都能通往成功,即使发现自己错了也不会后悔,因为你至少知道了这种道路是行不通的,在今后的工作中不会再犯这样的错误。失败是一种财富,虽然我们不希望失败,但是只有在一次次失败中积累经验教训,才能不断获得成功。对于企业来说,在工作中出现失败是很常见的,企业是在挫折和失败中不断成长的;企业经历的坎坷越多,企业的进步就越快,企业获得的成就也越多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

失败是一个机会,一个可以从中学到更多东西的机会,这种机会比直接从成功中学到的东西更多。一个成功的企业,就善于在失败中吸取教训,从失败中学会该做什么,不该做什么,怎么做好,怎么做不好,从失败中找到成功的方法。企业将失败当成一笔财富,失败让公司少走了很多弯路,不断向成功迈进。一个历经百年的著名企业不可能没有失败的经历,但是对待失败的态度,决定一个企业是否能够成功:失败向企业证明了道路行不通,但同时也暴露了一些问题,正是暴露出来的问题,使企业知道原先不知道的很多东西。知道了这些东西,也就敲开了成功的大门。

一个企业的成功是由无数个失败铺垫而成的,在失败的后面总是会有成功。害怕失败就是拒绝成功。一个企业要想在市场中生存,就不要害怕失败,失败是成功的基础。如果说成功代表企业努力的1%,那么另外的99%就是企业在成长过程中失败的结晶。没有一个企业的发展是一帆风顺,不经历任何坎坷的,正是这些坎坷,引导着企业一步步通往成功,不断取得卓越的成就。

【案例链接】

19世纪中叶,瑞士雀巢公司成立,公司的“雀巢”咖啡被很多人所熟知。公司经营速溶饮料、奶制品、营养品等。1991年,雀巢公司的销售额达到300多亿美元,公司在全球的分公司有250多个,这些公司大部分分布在欧洲,其余在美洲、亚洲和非洲。就是这样一个著名的企业,在20世纪80年代初,因为决策曾经出现过一次大的失误。

20世纪80年代初,新的食品公司相继出现,各种饮料大量涌入市场,引起食品行业一场剧烈的竞争。他们沉溺于已经取得的成功中,企业中出现机构重叠,领导层官僚现象严重,员工在工作中不思进取,整天在公司混日子,工作效率低下。公司在营销过程中竞争力低下,毫无创新。在公司中出现的失误,不能引起领导的重视。瑞士人的骄傲自满,为以后公司的发展埋下了隐患。

1975—1980年,公司利润增长率为2.2%,美国通用食品公司为8.3%,荷兰尤尼雷伯食品公司为11.8%,法国食品公司竟高达31.1%,面对如此严峻的形式,雀巢公司不但没有积极采取行动,反而骄傲自满,致使公司净利润从5%下滑到3.7%。1980年,阿根廷分公司破产,亏损9500万美元,这给雀巢公司带来沉重的打击。公司的一位经理意识到阿根廷分公司的倒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

闭,不仅仅只是亏损那么简单,是瑞士人的骄傲导致了惨剧的发生。

1981 年,由于竞争激烈,雀巢公司的主打产品——雀巢咖啡在美国的市场占有率下降了3%。面对激烈的市场竞争,雀巢公司对市场的变化没有引起足够重视。在观望了一年之后,他们才象征性地推出了一款新产品,花费了2000万美元在各大电台作广告宣传,企图夺回失去的市场,取得的利润远远低于高额的广告费用。雀巢公司不仅没有夺回市场,反而白白投入大量的资金。

1982 年,在雀巢公司处于生死存亡的紧要关头,希穆特・毛歇尔接任公司的总裁。毛歇尔就读于法兰克福大学,由于在成本控制和市场销售方面表现突出,1975 年他被任命为雀巢公司驻原联邦德国分公司的业务主管。1982 年他接任雀巢公司总裁时,他率领的分公司已经成为规模最大,利润最多的分公司之一。

毛歇尔接任公司后,为了提高决策效率,进行了一系列的改革,针对公司以前出现的对市场反应迟钝,不及时作出决策等问题,提出了"面对面"的沟通方式,废弃了书面报告及各种业务报表。他认为工作不仅仅局限于数字和报表,必须面对面与下属交流,实地考察,眼见为实。他建立新的报告程序和制度:将每个月的月度报表从原来的25 页缩减为1 页;新的月度报告中,只涉及关键性问题,其中包括资金运转情况、公司运营情况、公司的开支情况,以及当前公司面临哪些困难等。在进行改革的同时,毛歇尔细心找出公司决策上的问题,及时对公司进行调整:让咖啡作为主打产品,创造出公司的新形象。

经过几年的调整,雀巢公司从根本上解决了问题,恢复了往日的生机,提高了公司效益。1984 年,雀巢公司营业额达到311 亿瑞士法郎,重新跃居世界食品工业之首。

【操作指南】

如果企业在过去工作的一年当中没有过失败的经历,那么企业就没有失去了各种应该把握的机遇,而成功就隐藏于这些机遇当中。只有不断从失败中总结经验,企业才能获得成功。在实际管理中应用比伦定律,应注意以下几个方面:

- **正视失败**

在现实生活中,一些人总是安于现状,害怕失败,永远停留在通往成功

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的起点。要想成功,就不应该拒绝失败,失败也是一个机会,一个离成功更近的机会。怎样对待失败,是一个企业成长过程中无法回避的问题。一个成功的企业,就是从一次次的失败中爬起来的,100 次倒下,101 次站起来。既然失败在所难免,企业就应该正视失败,将失败当成企业成功必不可少的因素,这样企业才能在失败中顽强地生存下去,并不断发展壮大。失败给人带来痛苦的同时也能使人有所收获;它指出我们工作中的错误,启发我们走向成功。企业要正视自己的失败,同时也要鼓励员工不要害怕失败,安慰在工作中犯错的员工,消除他们在工作中的顾虑,提高员工积极性,为公司创造效益。

- **总结教训**

成功不是失败的堆砌,而是对失败的总结与超越。成功的关键就是不断从失败中吸取教训,总结经验。无论从事什么工作,都避免不了在工作中犯错,一个没有犯过错的人,就不可能在工作中有所提高。很多人都梦想成功,只有在失败中总结教训,吸取经验,才能在以后的工作中获得成功。企业的成长也是不断吸取经验教训,在一次次的失败中爬起来,使企业在竞争中不断发展壮大,在变化多端的市场中处于领先。企业中经常存在这样的员工,对于工作中出现的挫折不多加总结,事情过去了就过去了,下次出现类似的情况还是不知道怎么处理。对于这样的员工,管理者要多督促,可以让员工写总结报告,以促进员工积极思考,认真总结,并在以后的工作中不断提高自己,为企业的发展作出自己的贡献。

- **在失败中成长**

每一个企业都是在失败中不断成长的,从一个不知名的小企业到拥有几万名员工的知名企业。从失败中吸取经验,对企业今后的工作作出相应调整,这样才算没有"白白"地失败。一个企业的成功是在失败中一次次地磨炼出来的。"宝剑锋从磨砺出,梅花香自苦寒来",企业从失败中获得经验与知识,并将这些知识和经验都运用到今后的工作中去,在工作中获得突破性进展。为了企业的发展,管理者要鼓励每一个员工,在工作中放开手脚,不要害怕失败,在失败中不断成长,提高自己,完善自己。一个员工的进步虽然有限,但是所有员工的进步加起来,足以产生强大的动力,带领公司走向成功,取得辉煌的成就。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

29.

"100 - 1 = 0"定律

定律含义:不管以前的工作干得多好,在工作过程中哪怕出现一次失误,就是永远的失职。

【专家解析】

"100 - 1 = 0"定律来源于监狱的一条纪律:即使以前干得再好,如果有一个犯人逃掉,便是永远的失职。该定律告诫我们:对顾客而言,质量只有好坏之分,没有等级之差,好就是全部,不好就是零。

企业的经营过程中,经常存在这样的现象,一些企业的老顾客,一直热衷于企业的产品,也正是由于有了这样的老顾客,企业才会不断发展壮大。当企业在经营过程中出现失误,产品的质量出现问题的时候,他们就不再忠实于企业的产品,而转向光顾别家企业同类的产品。小小的一次失误,导致大量顾客的流失,企业为此付出的代价是惨重的。为什么会产生这样的结果呢,原因很简单,顾客以前忠实于企业的产品,是因为产品质量好、服务态度好,一旦企业出现失误,顾客就会对产品质量产生怀疑。在顾客的眼中,好就是好,不好就是不好,哪怕你以前再好,即使出现一次失误,好也变成不好。

由于各种各样的原因,人们热衷于将自己的经验转告给他人,譬如刚开的一家餐馆风味如何,新买的电脑性能怎样,新买的衣服感觉如何等。如果顾客感受到产品的好处,就会热心地向别人推荐,无形中帮助企业挖掘了新客户。当然,让顾客为我们在无形中作广告是一件划算的事情,但是任何事情都有它的两面性,如果我们的产品出现问题,哪怕是一点点的失误,就会引起顾客对产品的强烈不满,甚至以后再也不买公司的产品了。这种效应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

还会不断传递下去，影响身边的人。

企业要想不断发展壮大，就要不断生产出质量好的产品，让老顾客更钟爱于企业生产的产品，让新顾客第一次接触公司的产品就深深喜欢上，不断让顾客忠实于企业的产品。良好的口碑能赢得回头客，也是反映公司产品及品牌忠实度的重要标准。老顾客不仅是回头客，还是企业的活广告。企业每年都会流失一部分顾客，失去一位老顾客的损失，只有争取10位顾客才能弥补。回头客的人数，以及顾客流失率的高低，对企业的发展有着举足轻重的影响。

企业的成败取决于产品的市场，没有价值的产品得不到顾客的欢心，质量低劣的产品让顾客痛恨，看不见市场对产品的要求，看不见市场对产品的评价，企业注定走向失败。企业产品的质量以及服务水平，从很大程度上决定顾客的去留。即使企业产品质量再好，服务人员的态度不好，也会引起顾客的大量流失。为了占据大量市场，企业应努力为顾客提供一流质量的产品，并且为顾客提供完善的服务，才能留住顾客。

人无信不立，企业无信则衰。抓好企业和个人信用，是企业发展的关键。只有赢得顾客的信任，企业才能在竞争中击败对手，获得领先。信任是一种财富，但是也很脆弱，顾客对企业的信任需要企业始终如一地生产高质量产品，并为顾客提供良好的服务来维持。一旦企业产品质量出现问题，或企业服务不到位，都将导致顾客的大量流失，不利于企业的发展。

【案例链接】

苹果公司于1976年4月1日，由斯蒂夫·乔布斯和斯蒂夫·沃兹尼亚克创立。当时电脑都是为大企业制造的，与个人根本不沾边，因此从时间上来说苹果电脑推出得恰到好处。苹果公司产品一上市，就受到了消费者的广泛好评。苹果公司迅速获得成功。当1977年，苹果二型电脑面向市场以来，苹果电脑一直处于畅销状态，有很多地方甚至抢购苹果电脑。

大红大紫的苹果公司习惯了市场的宠爱与追捧，他们深深陶醉其中，甚至有些骄傲起来。乔布斯更加自信地认为自己的公司是个人电脑界的霸主。不时的捷报让乔布斯在帝王的宫殿里，舒舒服服地享受独霸个人电脑行业的轻松与惬意。一晃就是5年的时间，1981年，世界闻名的电脑行业的真正霸主IBM进入电脑市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

虽然苹果二型电脑长盛不衰,但是已经有很多用户对它指指点点,苹果二型该升级了。1981 年 6 月,苹果公司对外公布即将研发全新的苹果三型电脑,苹果三型电脑在年底上市,并且新推出的苹果三型电脑比苹果二型电脑卓越百倍。苹果公司用夸张的广告,自信的口吻,引起了广大消费者的极大兴趣,他们热切盼望苹果三型电脑的出世。

苹果三型电脑主要面向办公室市场,对它的运转效率要求较高,这让科研人员怨声不断。他们一致向公司高层反映,针对苹果三型的高、精、尖的一系列指标,他们一再强调时间,他们需要时间。到 1981 年 11 月,整个电脑大部分还都是一片空白,同时公司也不断接到电话询问苹果三型的进展情况。年底苹果三型肯定是完不成了。摆在眼前的只有两条路:意识继续坚定不移地研发下去,推迟上市时间;二是放宽对苹果三型的技术要求,尽快研制,进入市场,以实现公司时间上的承诺。

面对当前的情景,苹果公司高层选择了前者,他们不断地催促科技人员,有时甚至大发脾气。但是科技不是高层管理者说了算,直到 1981 年的年底,苹果三型还没有上市。公众对苹果的信誉产生了怀疑。为此,苹果公司管理者对新闻界发表了声明,“正是因为考虑到顾客的需求,公司才因此推迟了苹果三型的上市时间,一件高尖端产品,不能草率地研发生产,苹果生产的是精品。”在与新闻界交涉的同时,公司管理者再次与科研人员商定新产品最早上市的时间。

1982 年 1 月,苹果公司又对外宣称,因为苹果三型电脑顶级的技术要求,新产品上市的时间将推迟 3 个月。1982 年 5 月,在广大消费者愤怒的咆哮声中,研究得不是十分成熟的苹果三型终于上市了。比原定计划延迟 5 个月,并且新上市的苹果三型与原先设计相差很远。消费者手中拿到的不是广告上的苹果三型,引起了广大消费者的强烈不满,公司不断接到顾客的投诉电话,甚至有人将苹果公司告上法庭,并要求苹果公司赔偿损失。苹果公司的声誉迅速下降,公司股票也不断下跌,苹果公司遭受了严重打击。

【操作指南】

没有一个企业愿意顾客大量流失,也没有一个顾客情愿对自己中意的产品一换再换。面对顾客冷酷而又怕麻烦的心理,在实际管理中,管理者应用“100 - 1 = 0”定律应注意以下几个方面:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

● **保证产品质量**

产品就是人品，它是企业形象的载体，企业文化的象征，它关系到产品能否深入人心，能否赢得消费者的信赖与支持；次品就是敌人，它损坏企业形象，阻碍企业发展。因此企业应生产高质量的产品，并像维护自己的人品一样维护产品形象。产品就是人品，打不得半点折扣，把次品流入市场，流向社会，是一种对顾客不负责任的行为。为保证产品质量，企业可以挑选一些学历高、性格固执的员工为产品质量把关，决不放任何一个次品流通到市场；企业也可以对产品进行不定期抽查，以确保产品质量；企业还可以发动员工，让员工监督，一旦发现次品，就对发现次品的员工进行奖励，带动更多的人关注产品，确保产品的高质量。

● **提高服务质量**

管理者要增强员工的服务意识，使员工在销售过程和售后服务的过程中热情、周到、细心，真心实意地为顾客服务，让顾客买得放心，用得舒心。为了提高服务质量，管理者要改善员工的服务态度，提倡员工对顾客进行主动服务。只有服务质量好，才能满足顾客的消费需求，赢得顾客的信赖，并提高顾客的满意度；服务得到赞同和认可，能体现员工自身价值，还能为企业创造良好的信誉。因此，顾客是上帝的理念不应该只是理论上的东西，要真正把顾客当做上帝来对待；由于社会的多元化，我们的优良服务有时不一定能得到顾客的认可，但是确保顾客权益不受侵犯是企业发展最根本的前提。

● **不让顾客失望**

时代在进步，顾客的观念也在不断发生变化，对产品的需求越来越多样化。企业可以通过自己优质的产品和完美服务满足顾客的不同需求。一个好的产品，可以笼络住顾客，并使顾客对产品产生一种信任，正是这种信任，让企业在市场中打败竞争对手，引领市场潮流。企业在经营中，会遇到一些挑剔的顾客。面对挑剔的顾客，很多企业都会感到头疼，孰不知，挑剔的顾客也是对企业的一种促进。挑剔顾客提出的各种要求逼迫企业不断进行改进，这无疑是对企业的一种提高。

● **避免出错**

加强内部管理，保证服务人员操作流程严格按照公司规定执行，避免在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

过程当中出现偏差,为此,管理者应注意以下几点:避免服务标准过于复杂,容易造成员工的紧张情绪,影响其工作表现;避免服务理念过于抽象,导致员工难以理解,甚至产生歧义;重视销售员培训,增强销售员服务的技能水平,由于销售员和顾客的距离是最近的,如果在服务之前销售员没有接受过任何培训,服务过程中容易出现差错;在员工工作的过程中,发现问题立即解决,从最大程度上避免错误的发生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

30.

250 定律

定律含义：每一个顾客身后都站着250个亲朋好友，赢得了一位顾客的好感，就同时赢得了250个人的好感；如果你得罪了一位顾客，就意味着得罪了250个人。

【专家解析】

250定律是由美国著名推销员乔·吉拉德提出的，该定律强调顾客就是上帝，在任何情况下都不要得罪顾客。

随着社会的不断发展，企业越来越意识到产品的质量已经不是决定公司效益的唯一标准。要想取得更高的利益，顾客的需求越来越成为公司效益的保证，顾客是企业的生存之本，只有从顾客的角度出发，了解顾客的需求，才能在市场中取得优势。只有认真对待身边每一位顾客，才能赢得顾客身后的广大市场。

当今全球已经进入服务经济时代，企业产品的质量与服务质量共同成为了市场竞争的焦点，优质的服务决定了公司在竞争中的优势。要想追求利益最大化，就要在服务上下工夫。在每一位顾客的身后，都有约250个好友，没有好的服务，就不能赢得好的口碑，商品在顾客中间就流行不起来。商品的服务上去了，就相当于在顾客中作了一次免费的广告，一传十，十传百，很快公司的效益就会得到明显的改观。企业的发展离不开顾客的口碑，更离不开员工的辛勤努力，每一个顾客满意的微笑都离不开员工优质的服务。在这个越来越注重服务的时代，要赢得顾客的青睐，就必须给顾客提供完善的服务，让顾客的满意为公司的效益加分。

赶走了一位顾客，就相当于赶走了潜在的250名顾客。不管顾客提出了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

怎样的要求,企业都应该尽量满足,即使顾客是错的,我们也不要得罪顾客,委婉地将道理向顾客讲清楚。好的产品在人们口中流传很快,坏的产品在人们口中流传更快。一旦人们发现公司产品不好,下次就不会再买其产品了,在今后的生活中对该产品也采取避而远之的态度,并以此告诉身边其他的人,让身边的人对此吸取教训,不要上当。企业要让员工明白顾客是企业的衣食父母,没有了顾客的支持与认可,公司就经营不下去,每一位员工的工资不是公司给的,是顾客给的,赶走了顾客,就是赶走了给自己发工钱的老板。企业的效益来源于每一位顾客的满意,每一位顾客的满意都离不开每一位员工的努力。

顾客是企业的衣食父母,得不到顾客的认可,公司产品质量再好,顾客也不会购买。只有时刻站在顾客的角度考虑问题,将顾客的需求和利益放到第一位,才能赢得顾客的青睐和忠诚,企业的市场就有了保证,效益自然就提高了。企业在经营过程中,就要给员工灌输这样的思想,顾客永远是对的,要错就错在我们没有服务好上。员工有了这样的思想觉悟,就会在今后的工作中,将顾客的满意当做对公司最好的回报。每一位员工都做到顾客第一,让每位顾客满意,那么公司就会变成一个让每位顾客满意的公司,公司的效益在无形中得到提高,在激烈的竞争中更具实力,不断击败竞争对手,使公司在竞争中不断发展壮大。

【案例链接】

惠普公司在 1984 年美国《幸福》周刊企业评选中与 IBM 公司并列第一。惠普公司能够在美国企业中展露锋芒并非偶然,这与它独到的企业生产和管理模式有相当大的关系。这些管理上的独到之处被人们称为“惠普之道”,它成为惠普公司的企业精神,使惠普公司成为了“最佳企业”。

惠普公司的经营理念是重视客户需求,通过周到的服务和优质产品来讨好顾客。惠普公司由电子测试仪器起家,几十年来始终以用户的需求作为自己公司的宗旨,生产高性能的专业化产品。1974 年,对美国企业来说是最困难的一年,美国的经济衰退到 40 年来的最低点,很多企业利润大幅滑落,资金难以周转,面临倒闭的危险。惠普公司高层作出一个大胆的决定:公司专门生产高质量、高价格的产品。将公司的产品加价 10%,增加科研支出 20%,用以“研究、开发、提高”产品质量。面对如此不景气的状况,如果对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

自身能力没有极大把握,谁也不敢作出这样大胆的决定。1982 年,惠普公司出售的商品中,大部分是最近几年研制出的新产品。惠普公司采取严谨的态度生产高质量的产品,并努力推出新产品,其目的就是为了满足广大顾客的需求,一切以顾客为中心,一切为顾客着想。

惠普公司的成功不仅因为产品质量好,公司的销售服务也很到位。公司推行"敲用户门",对顾客采取送货上门的服务。产品售出后,继续为用户提供安装、调试、维修等,极大地方便了顾客,使顾客对产品买着舒心,用着放心。

凭着质量第一,顾客至上的管理之道,惠普公司才得以引领 IT 行业,深得顾客的青睐。

【操作指南】

顾客服务是一种无形的软性工作,因人而异,为了使员工更好地为顾客服务,赢得每一位顾客的满意,企业在实际管理过程中,应用 250 定律,应注意以下几个方面:

- **不得罪每一位顾客**

管理者要给员工灌输这样的思想:顾客永远是对的,永远都不要跟顾客发生争执。企业中总是存在这样的员工,他们总认为自己是对的,当顾客对产品不满意提出异议时,他们总是据理力争,和顾客争得不可开交,导致顾客对公司产生怨言,以后再也不会买公司的任何产品。这样的人大多发生在没有经验的员工或刚进入公司不久的员工身上。因此,为了公司的长期发展,管理者要对这些员工进行培训,培养他们良好的素质。培养员工面对顾客提出的各种异议时,立即作出回应,在保证公司利益的同时,让每一位顾客都得到满意。不管顾客提出怎样不合理的要求,与顾客发生争执的行为都大大损害了公司形象,导致公司效益下降。

- **了解顾客的需求**

时代是不断发展的,人的观念也是在不断发生变化的,很可能上一个时代流行的风风火火的东西到了这个时代变得一文不值。企业的产品应紧跟时代潮流,根据顾客的要求对公司产品进行改进,或研制适应顾客需求的新产品,以满足顾客的各种要求。企业应从客户的需求出发,与顾客进行有效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

沟通。可以通过打电话、邮件的形式跟顾客进行沟通,将公司推出的新产品信息及时传达给顾客,并征求顾客的意见和建议,根据顾客的意见和建议对公司产品作出适量调整,以满足顾客的需求,得到顾客的满意。与客户直接对话,将公司的产品信息及时与客户沟通,激起客户对产品的关注。每一个员工的工作就是让顾客满意,而准确地了解顾客的需求,就很容易做到让顾客满意而归,每位顾客对公司产品认可,是一个企业的最终目标。

- **完善的售后服务**

真正的销售始于售后,只有完善的售后服务才能保证顾客满意。公司的产品在使用过程中出现任何问题,都会令顾客对产品质量产生怀疑,如果公司不注重产品的售后服务,就会因此失去大量的顾客。并不是卖出去的产品就一定没有问题,如果没有完善的售后服务,很可能引起退货,退货将引起公司经济损失,公司的美好形象也因此在顾客的心中大打折扣。完善的售后服务是企业效益的保障。服务不好,顾客就不会再次上门来买,而且会告诉周围的人都不要来买;服务好了,顾客不但会再次光顾,还会介绍身边更多的人来光顾。企业可以给每一位购买公司的顾客建立档案,并定期对顾客进行随访调查,及时发现并解决顾客在使用产品时出现的各种问题,真正为顾客着想,解决顾客的后顾之忧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

31.

达维多定律

定律含义:任何企业想获得成功,就要第一个淘汰自己的产品。

【专家解析】

达维多定律是由英特尔公司高级行销主管和副总裁威廉.H. 达维多提出的。该定律告诉我们,只有不断研制新产品,及时淘汰旧产品,使新产品尽早投入市场,才能产生新的市场,使企业在竞争中不断处于领先。

企业要想获得成功,就要在竞争中抢占先机,先入为主;要想持续保持领先,就要时刻否定自己,超越自己。只有先进入市场,才能获得较大的市场以及较高的利润。市场是在不断变化的,竞争也是日益激烈的,要想在市场中站稳脚跟,时刻领先对手,就要不断淘汰旧产品,研制新产品。用产品的不断更新,为企业注入新的动力与活力,在技术上遥遥领先竞争对手,增强企业的实力,使企业在竞争中击败对手。

企业不断对产品更新换代,不仅使企业在市场中处于领先,还为企业自身增加了创新的动力,激发了员工创新的积极性。企业内部形成一个创新的氛围,员工在创新中成长,体验创新的快乐;企业在创新中不断发展壮大,利润也不断增多。这样,企业中形成一种淘汰—创新—获利—再淘汰—再创新—再获利的良性循环,别的企业由于市场形势变化破产时,自己的企业却不断发展壮大,在市场中处于领先。

企业不主动淘汰自己的产品,不积极研制新产品,就会使企业在竞争中处于劣势,久而久之,被淘汰出市场。随着时代的发展,人们的观念也在不断发生变化,如果不根据人们的需求,对产品进行改进,或研制新的产品,很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

难继续满足人们对产品的需求。企业效益不断下滑，利润也不断减少，企业面临倒闭的危险。在经济萧条的时代，最先淘汰的就是不注重产品的更新换代的企业，这样的企业竞争力薄弱，很容易被其他竞争力强、产品更新快的企业击败。每个企业都想在市场中处于领先，打败自己的竞争对手，这就要求企业勇于淘汰自己的旧产品，不断研制新产品，用先进的技术证明自己的实力。

【案例链接】

案例一

1982 年，维诺德创立了美国的太阳微系统公司，公司通过不断淘汰自己的旧产品和不断创新取胜，公司每年的销售额达到 50 亿美元。

太阳微系统公司以运作速度为核心制定了可行性的竞争战略。在高性能工程工作站这一领域，大多数企业产品的换代周期是 3～5 年，而太阳微系统超越了这一常规，给公司产品换代目标定为：每 12 个月，工作站的性能就要提高一倍。太阳微系统公司在年度报告中公开向自己的竞争对手提出了这个挑战，并以此激励自己的员工不断创新，为公司研制出新产品作出贡献。太阳微系统公司采取淘汰旧产品，推出新产品的政策，并利用产品价格、性能上的强大优势打倒竞争对手。在一个竞争激烈的市场，淘汰自己的产品是在所难免的。因此公司推行这样的管理理念，与其让别人逼迫你将产品淘汰，还不如自己抢先一步，率先淘汰自己的产品。

太阳微系统公司在尝到了“自我淘汰”的甜头之后，审时度势，不断推出新产品，在竞争中占据主动。太阳微系统公司不是第一家通过自我淘汰获得成功的公司，与其他企业相比，太阳微系统公司更技高一筹，它不断将新的认识及想法付诸到新产品的研制开发中，在对手还在研制第一代产品的时候，他们的第二代产品已经上市了，领先对手，让对手没有反击的能力。

在计算机这一节奏快、复杂的高科技领域，没有人能在所有领域都占尽优势。因此，太阳微系统公司将精力集中放在公司实力最强的项目上，而将别的工作转让给专业厂家。集成电路板、记忆储存芯片、驱动器、键盘等都是从别的厂家买来的，甚至将产品各部件的组装也承包给别人。这种将精力集中在关键项目上的竞争战略，使得太阳微系统公司能集中在新产品的开发上，并在优势领域取得突破性进展，极大地提高了公司的竞争力。太阳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

微系统公司的13000名员工,平均每个员工为公司创造30万美元的销售额,而有名的IBM公司每个员工只能为公司创造15万美元的销售额。

为了淘汰旧产品,太阳微系统公司一开发出新技术,就马上将技术转让给别的公司,来激励自己不断对产品进行更新。由于害怕竞争对手掌握自己的最新技术超越自己,太阳微系统将产生更大的动力,并以更快的速度创新,来保证自己在市场中的优势地位。

案例二

1984年海尔公司在青岛创立,到2009年,海尔在全球创立了29个生产基地,8个研究中心,19个海外贸易公司,员工超过6万人。2009年,海尔营业额达到1243亿元,品牌价值812亿元,连续8年蝉联中国最有价值品牌榜首。海尔公司的无氟节能冰箱已达到国际最高水平,参加了多个国际学术交流会,引起世界的轰动,被世界环保组织誉为"世界多一个海尔,地球多一份安全"。

海尔在成长过程中注重技术开发,不断否定自己,加快更新换代,始终保持技术上、质量上的创新,确保了市场上的领先地位。海尔产品从整体上形成优势,每一个系列在技术、概念、需求、外观设计等方面又独具特色,具有不同的创新点。海尔彩电从创立之日起,就创造了许多让人"想不到"的产品。

拉幕式彩电,这种彩电开机时,精彩的节目从屏幕中间缓缓拉开;关机时,如同戏台落幕,从两侧向中间慢慢关闭,使电视开关拥有舞台的艺术感。它的优点是,开机采用软启动的方式,避免了由于图像的闪烁对人眼造成刺激;关机零闪烁,避免了强光束对屏幕的冲击,并延长显像管的使用寿命,因此人们将其称为"长寿彩电"。

可以升级的彩电,过去的彩电是将电视机的功能固定在一块线路板上,而海尔采用了与计算机相同的模块化设计,使各个功能模块实现双向信息交流,还可以根据人们的需求更换模块,使其功能引领整个彩电行业的潮流。

家庭影院彩电,这一款彩电实现了真正的AV立体声系统,营造出的全空间多维环绕立体效果,可以与音响相媲美,刚一上市,就引起了社会强烈的反响,每天在北京、武汉等地的销量高达数百台。

在这个市场竞争激烈的年代,"想不到"的产品就是个性化的产品。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

变化莫测的市场中,不同的人有不同的需求,只有看清这种千差万别的需求,不断淘汰旧产品,生产新产品,才能在竞争中保持自己的领先地位。也正因为如此,海尔公司才取得了今天卓越的成就。

【操作指南】

企业在成长过程中总会遇到挫折与失败,与其让别人打倒你的产品,不如自己主动打倒自己,不断推出新产品,这样才能在竞争中处于不败之地。在实际管理中,管理者应用达维多定律,应注意以下几个方面:

- **自己淘汰自己**

在竞争激烈的市场中,淘汰自己的产品,必然会引起企业一定的经济亏损,但是这种方法可以使企业审时度势,促使自己不断研发新产品,让企业在竞争中占据主导地位。企业要想发展,就要不断淘汰自己过时的产品。每一个产品的出现,都是适应时代发展的,如果产品很长时间不更新,就会出现与时代脱节的现象,随着时间的推移,就会慢慢被消费者忽略,引起公司利润下降,公司效益低下,甚至面临破产的危险。勇于淘汰自己的产品,是企业自信、实力雄厚的表现,为了企业的长久发展,企业应该有这样的勇气与魄力。

- **转变思维**

在充满竞争的市场经济条件下,随着网络的迅猛发展,市场变化越来越大。面对这样的趋势,企业管理者单纯依靠以往的经营方式,是很难适应不断变化的市场的。如果企业管理者能够把握市场规律,及时调整自己的思维方式,才可以在激烈的竞争中得到生存和发展。企业与企业的竞争,没有固定的优势可言,先天的优势利用不好,反而会变成后天的劣势,企业勇于转变思维,开拓创新,摆脱旧观念对公司的影响,才能使企业获得新的强大的生命力。

- **技术创新**

技术创新,确立品牌地位。技术创新是企业在竞争中赢得优势的重要方法,是企业掌握市场动向,成为行业领先者和市场领袖的重要因素。技术创新是企业持续、稳定发展的基础。市场是企业所有工作的起点和归宿,因此技术创新要从市场中来,然后再服务于市场。创新研发的新技术,最终以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

产品的形式回到市场。技术创新不能闭门造车,必须立足于高起点,用最新科技保障技术创新成果的生命力和竞争力,使企业的产品在所属技术领域内达到国际先进水平。

- **先入为主**

一位成功的企业家说过,一项新事物,在 10 个人当中,有一两个人赞成就可以开始着手做了;有 5 个人赞成时,就已经迟了一步;如果有七八个人赞成时,那就太晚了。很多企业在作公司决策时,一味地考虑多数人的意见,忽略少数人的意见,这样不仅不利于公司的发展,还打击了员工创新的积极性。要不失时宜地将企业的新产品推向市场,尽管企业的新产品还存在一些缺点,但是竞争中就是要将新产品抢占先机,先入为主。只有先进入市场,才能占有较大的市场份额,为企业增加效益。产品不一定是性能最好的,速度最快的,但产品一定要是最新的,哪怕淘汰自己市场上卖得正好的产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

32.

零和游戏定律

定律含义:一项游戏,总是有输有赢,一方所赢恰好是另一方所输,游戏的成绩之和永远是零。

【专家解析】

零和游戏定律说的是唯有双赢才能让我们获得更多。

零和游戏之所以受到人们的普遍关注,是因为在我们的日常生活中总能找到零和游戏类似的现象。比如我们大肆挖掘煤炭、石油,留给子孙后代的资源越来越少;我们研究、生产大量的转基因产品,新的病毒也随之而来,严重威胁人类的健康;我们因为打败了竞争对手而扬扬得意,对手却因我们的胜利弄得破产倒闭等。这一切都昭示着胜利者的后面隐藏着失败者的苦涩。

随着时代的发展,零和游戏越来越引起人们的重视,人们逐渐意识到自己的胜利不应该建立在别人的失败之上,只有通过合作,才能实现双赢的结局。曾经有这样一个故事,有两位物理学家在路上讨论物理问题,由于观点不一致而发生争执。走着走着,看见一堆狗屎,甲物理学家对乙物理学家说,你把这堆狗屎吃了,我给你 10 万元钱。乙物理学家犹豫了很久,但最终没能经得起金钱的诱惑,吃下了那堆狗屎,也因此得到了 10 万元。走着走着,又出现一堆狗屎,乙物理学家对甲物理学家说,你吃了这堆狗屎,我也给你 10 万元。甲物理学家经受不住诱惑,也吃了一堆狗屎,于是 10 万元又回到了甲物理学家的身上。又过了一会儿,两人终于醒悟过来,两个人谁也没有赚到钱,却一人吃了一堆狗屎。这只是一个故事,但是它让我们更彻底地理解零和游戏的真谛,唯有通过合作实现双赢,才能保证企业在竞争中处于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不败的地位。

管理者要勇于跳出"零和"的圈子,寻找实现"正和"的机会和突破口,防止负面影响抵消正面成果。批评下属如何做到既使其接受,又不产生抵触情绪;开展竞争如何使自己获胜,而不让对手受到致命打击,这些都是管理者应该认真思考的问题。企业要想获得长久的发展,就要建立双赢、共赢的合作理念,双方都拿出合作的诚意,不要小聪明,不总占别人便宜,否则,吃亏的还是自己,双赢的目标不可能达到。

事物总是此消彼长,相互影响的,人们常常因为帮助别人而成就自己,又因别人的成就而提升自己。在这种变化中,如果你不想让别人赢得胜利,很可能会输掉自己的前途。有一只狮子和一只狼同时发现了一只野猪,于是商量共同去捕捉猎物。它们配合得很默契,狼负责将野猪扑倒,然后狮子上前将野猪一口咬死。但是此刻狮子起了贪念,它不想和狼共同分享这只野猪,它想自己独吞野猪,于是想把狼也咬死。狼奋力抵抗,最终还是没能从狮子的口中逃脱,但是狮子自己也因此身受重伤,无法享用到嘴的美味。如果狮子不起贪念,和狼共同分享胜利的果实,就不会出现身体受伤,到口的美食无法享用的结局了。单赢不是赢,只有双赢双利才是真正的赢。只有突破零和游戏定律,用双赢的思维去思考问题,并将之付诸实践,才能发挥双赢的巨大优势,实现企业整体效率的提高,利润的不断增长,在市场中更具竞争优势。

【案例链接】

案例一

当一个企业进入一个全新的发展阶段,迎合员工的心理需求,实现企业与员工的双赢就成为一个企业能否接续发展的关键。事实证明,采用利润分享的方法能够有效地满足员工的需求,加大企业发展的动力。

汽车工业革命开始之后,亨利·福特就成功地运用双赢的方法取得了企业的高速发展。1914 年 7 月,福特公司推出与员工的"利润分享"计划,将福特公司售出的 30 万辆车中,每辆车让利给业务员 50 美元。这一计划让管理人员大惑不解,公司为此付出 1500 万美元的资金。福特向这些人解释说,只有通过这样的计划,才能激励员工,不断为公司创造效益,这样公司就可以获得人才,降低劳动成本。通过"利润分享"计划,使福特公司在历史上第

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一次真正赢利。

"5美元"的日薪制是福特实施宽厚战略,讨好员工的又一个经典举措。公司也因此会聚了大批技术精良、积极进取的人才,公司整体生产效率不断提高,获得越来越多的利润。由于工资高,员工在工作中更加努力,使得公司产量迅速增加,获得的利润远远超过提薪的费用。

福特公司的两大利润分享计划,将公司和员工紧密地联系在一起。自从"利润分享"计划实施后,企业取得了出人意料的效果。1914年,公司的利润为3000万美元,到了1916年,公司的利润就达到6000万美元,其利润增长之快让许多人瞠目结舌,佩服不已。

案例二

福姆·帕克公司在受到前所未有的危机时,通过实施双赢计划,使公司重新获得了无限的生机与活力。

1994年,由于战略政策的调整,福姆·帕克公司失去了一位重要客户,使公司资金周转出现一定困难;在此基础上,公司又投入了部分资金建立一个分厂,这无疑是雪上加霜,致使公司资金严重短缺,发不出奖金;而以前公司的领导者威廉·杜夫只要当年实现了生产和利润目标,都会和员工分享利润。这引起部分员工的强烈不满,甚至宣称公司有钱发奖金,只不过钱都装到领导者自己的腰包里了。

面对员工的强烈抗议,杜夫经过苦思冥想,制订出一个根据年度绩效来计算个人奖金的方案。这个方案简单方便,以公司的年利润和销售额为依据,每个月的月末,杜夫都会按时公布这两项指标。员工通过这些数据,比较自己的工作与公司设定目标的差异,清楚地知道自己是领先、持平,还是落后于公司的目标,并在今后的工作中更加努力,使公司的整体效益不断增加。

公司还同时将利润分配方案公之于众,40%的利润分给计时工人、管理人员,其余60%的利润分配给公司里所有的员工。而且,这个方案中,公司特意拿出一部分资金作为绩效报酬基金,每个员工得到的数额与他们的工资和资历有很大关系。这使得员工的"忠诚和参与"受到奖励,使每一位员工在工作中不断努力,为公司创造效益。

福姆—帕克公司推出的按照绩效付酬的奖金分配方案取得了巨大的成功,公司不但资金得到周转,成功走出了困境,公司的发展也因此走向一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

新阶段。员工获得10%以内的奖金的同时，公司的利润上升了25%，公司的生产率提高了20%。

【操作指南】

战争的最高境界是和平，竞争的最高境界是合作。只有互惠互利，实现双赢，才是竞争对手寻求共同利益的最好方法。双赢可以发生在企业与企业之间，也可以发生在企业与员工之间，它是企业经营的思维模式，它让企业获得更好的发展。在实际管理中，管理者应用零和游戏定律，应注意以下几个方面：

- **与员工信息共享**

很多企业领导善于下达各种命令，命令多以文件的形式在领导之间相互传阅；企业领导下达的命令就是一种信息，但领导者不愿将之公开，他们认为信息公开化有可能降低自己的权威，或者使员工知道一些不该知道的东西对自己不利。久而久之，员工在一种信息的封闭状态下工作，就会对企业产生不信任，工作也不积极。精明的企业管理者善于把各种信息传递给员工，并在与员工分享信息的过程中，了解更多实质问题；以相互信任、支持的态度对待各项工作，使员工产生一种强烈的责任感。

- **设计合理的激励制度**

企业对员工的考核主要是根据资历、学历、职务或职称来确定。这种情况下，员工片面地追求高学历、高职务、高职称，忙于应付各种考核，将大部分精力放在达标上，忽视了能力的培养与发展。产生劳动报酬与劳动贡献相偏离的结果，影响着员工的工作情绪，甚至出现怠工、出工不出力、出力不出活的现象。将劳动贡献与薪酬直接挂钩，淡化资历、学历、职称等对薪酬的影响，不拘一格选拔人才、使用人才、培养人才；为优秀人才提供晋升与加薪两种选择，从最大程度上发挥员工积极性，为实现个人与企业的“双赢”打下良好的制度基础。

- **重视对员工的培训**

企业人才队伍建设有两种：一种是靠引进，另一种就是靠自己培养。随着科学技术的发展和社会的进步，“事”对人的要求越来越高，今天你是个称职的职工，如果不坚持学习，明年就会落伍，解决这一问题的方法是进行员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

工培训。将长期培训与短期培训、全员培训与个别培训、理论培训与实践培训相结合,注重对员工的整体素质、思维方式、创新能力的培训。通过培训,可以增强职工对组织的认同感,增强员工与员工、员工与管理人员之间的凝聚力;并使员工从内心深处感受到培训是自己进一步发展的关键,是企业给个人提供的一种“福利”;将人力资源变为人力资本,保证企业价值实现的同时,使员工自身的优势和特长得到充分发挥,促进整体素质的提高和价值的实现,实现个人与企业的双赢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

33.

布里特定律

定律含义:如果商品不作广告,就像在暗处向心爱的姑娘传送秋波,脉脉深情只有他自己知道。

【专家解析】

布里特定律是由英国广告学专家 S. 布里特提出的,该定律强调要充分运用广告的促销作用,以提高企业的经济效益。

许多中小企业由于自身的生存压力,只在乎短期收益的最大化,而不在乎长期的品牌效应。所有的企业都需要建立自己的品牌,这关系到企业只能在 6 个月内能挣到钱,还是在今后的 5 年内成为一家大品牌的公司。如果一个企业只注重眼前效益,这个企业只能成为一个短期的资源供应商,当有别的资源出现的时候,该企业也就失去了利用价值。因此,这样的企业存在一种危险:企业的第一桶金,可能也是企业的最后一桶金。

由于不能对广告进行细分和评估,因此广告的成本一直居高不下,中小企业很难承担广告的巨额费用,便形成"只有大企业才能作得起广告"的误解。还有很多企业在投放广告时,只考虑那些流量大的网站,认为广告受众面广,带来的目标客户也会更多,虽然效果感觉比较好,但企业也因此付出了巨额的广告费用。

广告是信息传播的使者,是促销的催化剂,是企业的"介绍信",是产品的"敲门砖",在今后的社会里,没有广告就没有产品,没有广告就没有效益,没有广告的企业将寸步难行。英国前首相邱吉尔认为:广告滋养了人们的消耗能力。它创造了对更高生活水准的需求。它在一个人面前树立了追求目标:包括他本人和自己的家庭都有一个美好的住所,更美好的衣着和更精

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

美的食品。广告鞭策了个人奋斗并促进了生产力的发展。它把从来互不相关的事物撮合起来使之繁衍。美国前总统罗斯福热诚地说过:假如我能重新开始生活的话,我将不顾一切投身于广告事业。一些历史学家认为广告的社会影响可与学校、教堂等机构相媲美。曾经有一位企业家很形象地这样比喻广告,说"广告好比是用银子换金子",充分说明广告的重大作用。

- **信息传递**

广告的最基本功能就是认识功能,在传递产品信息方面,广告是最迅速、最有效的手段之一。通过广告,可以帮助消费者详细地了解商品的性能、用途、使用方法、购买地点和购买方法、价格等内容,广告的信息传递能迅速沟通供求关系,加速商品流通和销售。好的广告不仅真实、具体地向人们介绍了商品,而且通过形象的观摩、欣赏,让人们引起丰富的联想,树立新的消费观念,在潜移默化之中产生购买欲望。

- **激发和诱导消费**

消费者对某一产品的需求,往往是一种潜在的需求,这种潜在的需求与现实的购买行动,有时是矛盾的,广告造成的视觉、印象及诱导往往会勾起消费者的购买欲望。对于有些产品,消费者由于对其性能和结构不了解,对它们的购买欲望不大。广告能详细地介绍产品的性能、质量、用途、维修安装等,消除消费者由于维修、保养、安装等问题而产生的后顾之忧,从而产生购买欲望。

- **提高商品知名度**

广告的反复渲染、反复刺激,能提高商品的知名度,甚至引起一定的信任感,导致购买量的增加。许多创新的经营者,具有远见卓识的企业家,充分认识到广告在市场竞争中的巨大作用,越来越频繁地使用广告这一手段,提高企业和产品的名声,抬高身价,推动竞争。

- **拓展新市场**

一种新商品上市后,如果消费者不了解它的名称、用途、购买地点、购买方法,就很难打开销路,特别是在市场竞争激烈,产品更新换代的情况下,企业通过大规模的广告宣传,能引起消费者对产品产生极大兴趣,这对于企业开发新市场是十分有利的。有些物美价廉、试销的新产品,由于不为消费者所知,很难打开市场,而一旦运用广告宣传,能引起消费者纷纷购买。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

【案例链接】

案例一

可口可乐公司的前任老板伍德拉夫有句名言:"可口可乐99.1%是水、碳酸和糖浆,如若不进行广告宣传,谁去喝它呢?"可口可乐通过广告宣传,使可口可乐畅销全世界,并成功打进了135个国家和地区的市场,被人们视为是美国精神的象征。可口可乐公司从1886年开始,就不惜血本,充分利用广告来扩大产品销路。1886年可口可乐公司的营业额仅有50美元,仅广告费就花了46美元;1901年其营业额为12万美元,广告费花了10万美元。由此我们可以算出可口可乐广告费占营业额的比例:1886年为92%,1901年为83%,正是这个惊人之举使99.1%都是水、碳酸和糖浆的饮料,卖了世界第一名。

案例二

"天厨味精"是吴蕴初和"张崇新酱园"合作,由"张崇新酱园"出资,吴蕴初出技术开发研制的。吴蕴初由最香的香水叫香精,最甜的东西叫糖精,联想到味道最鲜的叫味精。当时日本的"味之素"在中国畅销,他从"味之素"这个"素"字上展开了一系列的遐想:味精由植物蛋白制成的,是素的,但有肉味,吃素的人吃最合适;吃素的人信佛,因此味精要与佛教联系起来;佛在天上,美味佳肴,唯有天上有,由此联想到天上庖厨,即天厨,于是将味精命名为"天厨味精"。"天厨味精"采用佛手商标,创办了"天厨味精,鲜美绝伦,质地净素,庖厨必备,完全国货"的招贴广告;并在国际饭店屋顶上,安装了"天厨味精"四个大字的霓虹灯广告;在《申报》自由谈栏目中,配合"天厨味精",刊登每周食谱,受到了家庭主妇的广泛好评和认可;随后开着一辆彩车在街头巷尾大力作广告宣传:"天厨味精,完全国货,胜过味之素,价廉物美,欢迎试用。"终于把日本"味之素"赶出了中国市场。此后同类产品陆续出现,但天厨味精始终占据市场总销售额最大的比重。

【操作指南】

做任何事情都需要制订计划,计划的正确与否是决定事情成败的重要因素之一。在实际管理过程中,运用布里特定律,管理者需要作好广告计划

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的制订,一般由五个 W 和一个 H 来规定。

1. 谁(Who)

谁作广告?广告分独家广告、联营企业广告、工商联合广告三类。制作方法分为自己作广告、请人代作广告、委托广告公司制作广告三种。

向谁宣传?只有找准了向谁宣传,才能有针对性地确定广告策略,收到事半功倍的效果。

2. 宣传什么(What)

广告的宣传对象有产品、企业、服务、概念等四类。不同的宣传对象有不同的宣传要求,应采取不同的宣传方法。明确宣传对象之后,还要明确宣传的重点。

3. 为什么(Why)

制定广告策略时,要明确广告宣传的最终目的。广告宣传的目标是宣传企业文化、产品信息,吸引大量顾客,扩大市场销售。每一个广告为实现这一目标有不同的策略,例如,有的广告是为了提高商品知名度,而有的则是为了开发新市场;有的是为特殊的销售日作宣传,有的则是为了回馈顾客。

4. 什么地方(Where)

广告选择在什么地方作效果明显?做到多大的范围能给企业带来经济效益?这些对广告的效果有很大影响。

5. 什么时候(When)

这是计划的日程部分,日程计划由两部分内容:

①什么时候登出广告?尤其是新产品广告,正确选择与观众见面的时机,对新产品影响很大。

②广告持续的时间。广告应遵循"反复的原则",不断向新老顾客反复宣传,才能带来较大的影响;广告必须定期、反复地出现在顾客眼前,才能取得很好的效果。从经济上说,广告持续时间与费用成正比,广告持续时间长,费用就多;从心理上说,广告重复出现,会使顾客感到厌烦,单调乏味,甚至反感。广告持续时间的长短要注意以下三个因素:

a. 出现频率。广告出现频率高,说明这则广告的作用依然存在,广告应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

该继续作下去，使信息吸引更多的购买者；广告出现频率低，说明广告陈旧，对购买者吸引力不大了，对这类广告应该适可而止。

b. 购买频率。即购买者在一定时间内购买商品的次数。如果购买频率高，说明广告作用明显，广告应该持续宣传，来加深购买者对商品的印象，促进购买者购买。如果频率开始下降，说明广告效应不大，应考虑更新广告内容、形式，以激起购买者的购买欲。

c. 忘记率。指购买者在一段时间内缺乏信息输入的忘记速度。如果购买者忘记率高，广告应重复持续下去，来提高购买者的记忆，促进购买者的购买。

6. 怎么做(How)

五个W一旦明确下来，一个H“怎么做”的问题就相当明朗了，需要解决的问题是选择什么样的广告媒体，宣传什么信息，用什么方法宣传等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

34.

鱼缸定律

定律含义：将鱼缸里的热带鱼放进喷水泉中，短时间内，鱼就可以从原来的三寸疯长到一尺。

【专家解析】

鱼缸定律强调，企业要给员工提供广阔的发展空间，使员工在更大的空间里获得更快的发展。

走进美国超大公司纽约总部，首先映入眼帘的是一个漂亮的鱼缸。鱼缸里有十几条来自热带的杂交鱼，它们长约三寸，脊背一片红色，十分漂亮。来来往往的人几乎都会因为这些鱼的魅力驻足停留。两年过去了，小鱼的个头没有什么变化，依旧在鱼缸里游刃有余地来回穿梭。这一天，董事长的儿子来到公司，看到这些奇特的小鱼觉得有趣，于是非常兴奋地想要抓出一只来玩玩。由于一时慌乱，鱼缸从桌子上掉了下来，碎了一地，十几条热带鱼可怜巴巴地趴在地上。人们赶紧把它们捡起来，但是鱼缸碎了，人们就把它们放到院中的喷水泉中。两个月后，一个新的鱼缸被抬进公司，人们跑到喷水泉边打捞那些小鱼。十几条鱼都被捞起来了，但鱼已经不是原来的小鱼，而是疯长到一尺来长的大鱼。这就是鱼缸定律的由来。

世界上唯一不变的就是变化，变化是这个时代永恒的主题。变化无处不在，竞争随处可见。即使企业今天取得成绩，表现超群，我们也无法保证企业明天能够继续成功，享受盛名。竞争对手将随时出现，企业取得的成就随时可能被淹没。企业只有不断适应新的环境，不断改善员工的工作环境，为员工提供广阔自由的发展空间，才能使企业的脚步跟上变化的节奏，持续保持战斗力和生命力，在竞争中长盛不衰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果看不到发展前景和进步的希望，员工就会在工作中没有激情，因没有超越的愉悦而懈怠，长此以往，造成企业人员流失。如果让一个博士在银行做数钱的出纳工作，却不增加工作内容，不给予晋升的机会，即使月薪数万，他能够心甘情愿地接受吗，他能保证自己明天还待在这个位子上吗？每个人都希望自己的才华得到施展，自己的价值能够实现，这就需要企业管理者重视员工的成长，不断为员工提供自由发挥的空间，让每一位员工都能在空间内迅速成长，为企业作出应有的贡献。

企业管理中，经常有员工抱怨企业要求太严格，对自己施展才华有很大影响。员工想进步、求发展，却在成长的过程中处处碰壁，自尊心受到极大伤害，对企业失去信任。企业应给员工提供自由发挥的空间，鼓励员工不断自我提高、自我完善；并为员工提供学习和进步的空间与时间，帮助员工获得提高和发展，不断超越自我，实现自我价值。在员工的眼中，企业不仅是一个工作的场所，更是一个自由发挥的舞台。员工在工作过程中，由于才能不断得到发挥而感到快乐，并因此在工作中更加努力，不断自主创新，发挥自己在工作上的优势，为企业贡献自己的力量。在员工的不断进步与提升中，企业也因此获得强大的竞争力，并在激烈的市场竞争中获得长远的发展。

【案例链接】

通用公司，创立于1878年，经过百年的发展，现在已经成为世界上最大的电气设备制造商。

通用电气公司在对员工的管理上进行了改革，采取让员工自己决定工作前途的“民主化”管理方法。让员工根据自己的品格和能力，选择自己希望的工作场所，这样大大减少了企业人才的流失率，并且在公司经营过程中，让员工参与公司管理，对公司的经营决策提出自己的意见。让员工参与管理，是通用电气利用员工的聪明才智管理公司的一个聪明举措。

杰克·韦尔奇接任通用电气公司后，通用电气公司就变成了一个“没有界限的公司”。公司鼓励员工“毫无保留地发表意见”，并认真对待员工的意见。公司每年都组织员工参加“大家出主意”大会，每次50～150人。主持人引导员工坦率地陈述自己的观点、想法，管理人员通过这些意见，及时找到工作中的问题，并对其进行改进，提高员工工作效率。杰克·韦尔奇以身

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

作则,亲自参加员工大会,认真听取员工的意见和建议,他从不打断员工的发言,总是专心地听员工把话讲完。

"出主意"大会的展开极大地鼓舞了员工,让员工真真切切地感受到自己是公司的主人,员工在工作中更加努力;公司整体的工作效率得到明显改观,公司的利润不断增加;公司也因此留住了大批优秀的人才。比如,在一次的"出主意"大会上,有一个想要跳槽的员工无意中说出了一个想法,他建议公司在建设新电冰箱工厂时,借用公司在哥伦比亚工厂的机械设备。哥伦比亚工厂是一个生产压缩机的工厂,与电冰箱生产适合配套。如果借用成功,将为公司节约很大一部分开支,而且这样生产出来的压缩机成本最低且质量最好。这位员工的建议最终被领导采纳,他的行为也得到了领导的充分肯定,并获得一定的奖励。最终这位员工取消了跳槽的念头。

除此之外,通用电气公司还推行"一日厂长"制,每一位员工在"上任"前都要写一个"施政报告"。从 1983 年开始,这种制度有了一个具体的落实方案,每周星期三,由普通员工轮流当一天厂长。这一天当中,"一日厂长"和真正的厂长做同样的工作:9 点上班,听取各部门负责人的汇报,从多方面了解全厂的运营情况,然后到公司各部门进行视察。并将这一天的工作意见、感悟与心得详细记录在"一日厂长"的工作日记中。在今后的管理中,各部门主管根据这些意见对工作进行相应调整,并将改进后的成果通过报告的形式向上级汇报。先由"一日厂长"签字,然后再呈报给厂长。"一日厂长"还可以向厂长提出自己的意见和建议,作为厂长作出决策的依据。这样的管理制度为通用电气公司带来了显著成效,大大降低了人才流动产生的不必要的成本。

通用电气公司在发展过程中注重给员工提供一个自由发展的空间,充分发挥员工的才能,使通用电气公司不断发展壮大,取得了辉煌的业绩。

【操作指南】

每一位员工的潜能都是一座宝贵的财富,为了充分挖掘这些宝藏,管理者必须在工作中为员工提供一个自由发挥的舞台。在实际管理中,管理者应用鱼缸法则,应注意以下几个方面:

- **给员工提供轻松的工作环境**

在企业中管理者往往以自我为中心,认为公司里的员工理所应当为公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

司工作,在工作中往往营造一种严格的气氛。员工在这种气氛中工作会烦躁不安,才能得不到发挥。给员工提供一个轻松的工作环境,会让员工有一种家的感觉,他们在工作中就会找到归属感,他们会更加热爱自己的工作,并不断在工作中自主创新;并在公司内部形成平等、和谐的美好景象。

- **对员工进行培训**

面对复杂多变的市场竞争,企业越来越需要自己的员工能迅速适应环境,才能使企业拥有强大的竞争实力,在竞争中生存。企业要想员工不断适应新的环境,唯有通过培训来增强员工的各种能力,这其中包括岗位技能、创新能力、学习能力、适应能力等。及时发现员工在工作中的问题,找出解决问题的方案,并采用合适的培训方法对员工进行培训。给员工提供各种培训,提高员工的职业技能和素质,发挥员工各方面的优势,为企业的发展贡献力量。

- **给员工提供具有挑战性的工作**

企业中,越来越多的员工对自己的工作不满。他们有能力,并通过自己的努力,可以取得更好的成绩,但是得不到挥展自己能力的机会。针对这一情况,企业应多给员工提供具有挑战性的工作。在企业发展的过程中设立一个个“里程碑”,同时设立一个个“加油站”,使员工每完成一个奋斗目标之后,紧接着就能得到另一个目标。关心员工的成长和发展,使员工的发展带动企业发展,引领企业走向一个新台阶。

- **合理的晋升机制**

随着市场经济的发展,很多企业出现人力资源供给不足,员工流失严重的现象。造成这一现象的原因有很多,其中包括对前途不满意、得不到升迁机会等。俗话说“人往高处走”,每个员工都希望通过自己的努力,不断获得晋升。因此,企业要给员工提供晋升的机会,使员工可以看到自己未来的发展目标,并让员工对企业的前景充满信心,不断实现自我超越;员工在促进自身发展的同时,也使企业得到不断发展。提升员工之前,要对员工的各方面素质进行评估,并根据员工的特长,公司职位要求等方面综合考虑,在员工各项水平都达到一定标准后,再对员工进行提升。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

35.

达维多夫定律

定律含义：没有创新精神的人，只能是一个执行者；只有勇于创新的人，才能成为一个真正的先驱者。

【专家解析】

达维多夫定律是由前苏联心理学家达维多夫提出的，该定律强调只有努力创新，才会有很好的发展前途，墨守成规、不思进取，最终将导致失败。

索尼人力资源发展部副总裁说："员工是否有自我成长的目标，是否能成为公司将来的管理人员或领导者，被公司考核的一项重要内容是他们是否主动关心外界的变化，包括本职工作以外的部门、公司、集团、市场环境等变化。如果一名员工只能依靠自己有限的能力和眼光，为公司工作或设定个人发展目标，那他的贡献和目标也一定是很有限的。主动利用公司的信息平台资源或是自身不断充电，扩充国际化意识是获得公司培养、得到公司提拔的重要考核方面之一。"很显然，这些话的意思是公司重视员工的创新，将创新作为员工得到晋升的一项考核内容。

创新这个词不仅体现在世界顶尖的技术和产品研发的领域上，同样也体现在企业用人的过程当中。创新可以焕发斗志与激情，提高员工的工作效率，为企业的发展作出卓越的贡献。员工的潜力是巨大的，只要企业管理者用心挖掘，员工就能充分发挥自己的聪明才智，不断提出创新性的意见，为企业创造出惊人的效益；为企业创造效益的同时，员工的个人价值也得到了实现。员工在今后的工作中继续努力，不断提高自己，完善自己，带动企业走向一个新台阶。

企业的管理中，很多管理者对员工创新性的意见不屑一顾，认为没有必

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

要将员工的意见纳入企业讨论议程中。这种观点是不正确的,一个企业要想发展,就离不开员工的创新。创新不是随便说说的小事情,而是必须要解决的大事情,创新也不是随随便便就能产生,它需要企业管理者以及所有员工共同努力,并在工作过程中经过苦思冥想之后产生灵感。我们已经进入了创新制胜的时代,企业应该重视员工的创新,并不断改善员工的工作环境,使员工产生更多的灵感。激发员工的创意和灵感,不仅能不断实现员工的自我价值,大大满足员工的成就感,还能提高企业的市场竞争能力,使企业在竞争中独占鳌头。

发挥员工的创新,是企业拥有良好业绩的源泉。当今的时代,已经不能仅仅凭借认认真真、踏踏实实工作就能取得成功,而是对成功提出了更多的要求。企业中,有些员工的工作是"挤牙膏"式的,领导不给施加压力就拖着工作不做,施加压力才象征性地动一动。员工的这种工作态度必然会给企业造成巨大损失,甚至导致企业被市场淘汰。企业要得到发展仅仅依靠管理者的创新是远远不够的,发挥每个员工的潜力,鼓励员工向企业提出创新性的建议。对于有价值的建议给予相应的鼓励与回报,使员工感受到企业重视其个人价值,增强员工的主人翁意识,不断发挥员工的主动性,为企业创造效益。

【案例链接】

案例一

以前,大多数人都认为只有硬件才会赚钱,比尔·盖茨打破常规,第一个发现软件的巨大发展潜力,并"以软制硬",将软件系统应用到各行各业。微软研制出的电脑软件在社会上的广泛使用,加快了科技的发展,提高了人们的工作效率,也改变了人们的生活方式。对于微软对社会的巨大贡献,人们将他称为"对本世纪影响最大的商界领袖"。在世界品牌实验室独家编制的2009年度《世界品牌500强》中,微软击败哈佛大学从2008年的第七名跃居第一。在《巴伦周刊》公布的2006年度全球100家大公司受尊重度排行榜中名列第二十二。在2008年度《财富》全球五百家公司排名中名列第三十五。

在管理上,微软是第一家为员工提供股票选择权,并以此作为员工报酬的公司。没过多长时间,微软的这一举动带来的显著成效便显现出来,为社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

会创造出很多百万富翁,甚至亿万富翁;同时加强了员工对公司的信任,为公司留住了大量的人才,减少了员工的流失率。鉴于微软管理员工取得的良好成效,很多企业竞相效仿,并取得了巨大成功,使企业不断发展成长。

微软在市场中处处领先,不断取得成功,靠的就是创新。微软公司在最大限度上发挥员工的潜能,不受传统观念的影响,让员工放开手脚去工作。员工在工作中不断提出清新、简单,且很有创意的好主意,为微软带来强大的活力与动力,使微软不断发展壮大,取得了辉煌的成就。

随着科技的发展,社会的进步,传统经济已被创造性经济取代。麦当劳公司的员工为微软的10倍,但它的市场资本总额仅为微软的1/10。尽管21世纪汉堡包的市场依然存在,但其影响和声望,远远比不上微软。在IT行业流行着这样一句话:"永远不要去做微软想做的事情。"可见,微软的产品已经渗透到软件界的方方面面,无孔不入,所向披靡。

案例二

圣地亚哥的艾尔·柯齐酒店由于电梯出现故障不能使用,因此请来了专业技术人员维修电梯,并研究解决问题的方法。经过几次研究之后,专家们一致认为,解决问题最好的方法就是多添一部电梯,在每个楼层中间打一个大洞,并在地下室多安装一个马达。方案定下来之后,几位专家来到酒店前厅讨论电梯的细节问题。

一位正在扫地的清洁工恰巧听到了专家的谈话,在弄清楚事情的原委之后,清洁工对专家说:"在每层楼之间都打一个大洞的话,会将整个酒店弄得杂乱无章,尘土到处飞扬,这不是无形中加重了我们的工作负担吗?"专家说:"这是在所难免的,到时候还请您多费心。"清洁工又说:"要是那样的话,你们动工的时候最好酒店暂停营业一段时间。"听了清洁工的话,专家摇了摇头,说:"酒店不能关,你关门一段时间,很多人就会认为酒店倒闭了,再也不来酒店了。因此,我们决定一边动工,一边继续营业。如果不增加一部电梯,酒店将很难发展下去。"

清洁工听了专家的话,沉默了很长一段时间,终于他又想出了一个好点子。只见他挺直腰杆,双手握住拖把,自信满满地对专家说:"如果换做是我的话,我就将电梯安装在酒店外面。"几位专家一听,眼前突然一亮,清洁工的建议将电梯的问题圆满解决了,酒店不用再在每个楼层打一个大洞,也不用暂停营业了。专家采纳了清洁工的建议,创造了近代建筑史上的最新纪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

录——将电梯安装在室外。一个很有新意的点子,为商家省下了一大笔钱。

【操作指南】

企业是市场竞争的主体,要想提高企业的市场竞争力,关键是为企业培养大批创新型人才。在企业管理中,管理者应用达维多夫定律,应注意以下几个方面:

- **重视员工的素质培养**

随着社会的飞速发展,企业也紧跟社会的脚步,加快了前进的步伐。要想跟上社会的脚步,不被社会所抛弃,就要在行进的过程中勇于创新,时刻以最新的面貌出现在社会面前。企业要想不断创新,就要加强员工的管理,为企业培养出一批创新型人才。创新型人才是指,具有创新性思维,并能够创造性地解决问题的人才。创新不是急功近利,而是从基础的做起。因此,企业在培养创新型人才时,需要员工有一定的务实精神,让员工从基层干起,踏踏实实,一步一个脚印;企业还应该培养员工不怕挫折、不屈不挠的精神,使员工在遭遇挫折时能够保持良好的心态;除此之外,企业还应培养员工要有不计名利、不计个人得失的奉献精神。没有奉献精神,员工的创新活动就会遭遇很大阻碍。

- **给员工提供宽松的环境**

"金无足赤,人无完人",每个人身上都存在着一定的优点与缺点,如果只看到员工身上的缺点,就不能发挥员工在专业知识方面的特长,给企业造成人才方面的损失。管理者应本着德才兼备但不因瑕掩玉的原则,大胆起用专业知识丰富,创新能力强,但身上有一些缺点的人才。管理者要正视员工身上的缺点,宽容地对待员工,努力发挥员工的创新热情和创新潜力;信任员工,鼓励员工敢想、敢干,并给员工提供足够的资金、足够的时间、足够的精力。存在风险时,企业领导要主动承担必要责任,消除员工的顾虑。

- **允许员工在创新中失败**

创新与改革相似,是走前人没有走过的路,做前人没有做过的事。在创新的过程中,挫折和失败是在所难免的。对于员工创新取得的成就要大力支持,对于员工暂时的失败要给予充分的理解与宽容,并帮助员工从挫折中吸取教训,从失败中求得成功。允许员工在创新中失败,但是不允许员工在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

工作中不创新。营造宽松的工作环境，让员工在创新的过程中毫无后顾之忧，大胆发挥，最大限度发挥员工的积极性与创造力，为企业作出应有的贡献。

- **鼓励员工提出新建议**

企业在管理过程中，要认真听取员工的意见和建议，并努力给员工提供一个畅所欲言的舞台，搜集各部门的意见，及时对企业进行改进，使企业不断发展壮大。企业管理者不要压制来自基层的建议，因为企业的发展潜力就隐藏在基层的建议中间。即使基层员工的意见不能得到采纳，至少企业知道基层在想什么，在做什么；很多创新都是来自基层的，而不仅仅来源于管理者。来自一线的员工，他们更了解和深入到实际工作中去，他们更清楚企业的问题出在哪里。因此，企业应重视一线员工提出的新建议；企业也可以召开创新研讨会，给所有员工提供一个充分发挥自己能力的机会，促进员工之间的讨论与学习，增强员工、管理者之间的相互认识、理解、尊重，共同为企业出谋划策，为企业贡献力量，增强企业的凝聚力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

用人篇

36.

酒与污水定律

定律含义:酒倒入污水中,污水还是污水;污水倒入酒中,酒就会变成污水

【专家解析】

“将酒倒进一桶污水中,得到的是一桶污水;将污水倒进酒中,得到的还是污水。”这就是管理学中的“酒与污水定律”。

在一桶污水中倒入再多的酒,也改变不了污水的性质,而只要向一桶酒中倒入一勺污水,就足以毁掉一桶美酒。显然,决定桶中装的是酒还是污水的关键,不在于酒与污水的比重有多少,而在于其中有没有污水。

酒与污水定律用生动形象的比喻告诉管理者这样一个用人道理,一个精明能干的员工进入到一个混乱的组织中可能会被吞没,而一个行为恶劣的员工却能毁掉一个良好的团队。

每个企业都是由人组成的,这种集体关系的维系是企业发展的关键。如果企业组织中的各员工与员工之间、员工与管理者之间关系和谐,企业就能维持稳定,集中力量进行产值提高,与对手竞争。反之,如果企业内部关系不和谐,整个组织如同一把散沙,那么即使竞争者不出手,这样的企业组织也很难维系,终究会失败。

每个企业中都不免会有一些让管理者“头痛”的员工,他们或是喜好搬弄是非,散播谣言;或是极度自我,不遵守公司规范制度;或是好逸恶劳,工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

作态度消极懒散……不要小瞧企业中的这些“污水”，他们很有可能会毁掉整个企业组织。散播谣言者很有可能会搞得企业上下乌烟瘴气、人心惶惶；极度自我者藐视企业制度的行为，很有可能会使其他员工对制度产生怀疑，而使企业制度形同虚设；好逸恶劳者终日无所事事而仍能享受到企业福利，会令其他员工产生“不平衡”心理，进而导致整个团队的风气都变得散漫。

“污水”一旦渗透到企业中，对企业组织带来的伤害是巨大的。企业内部会很快被腐蚀，变得不堪一击，失去竞争力而被对手轻易地击垮。酒与污水定律为管理者敲响了警钟，若是不想让企业被“害群之马”带偏了道路，管理者就一定要找到“害群之马”并将其清除。

管理者运用酒与污水定律能为企业带来的积极影响，主要包括以下几方面内容：

- **集中企业中的优势力量**

如果管理者能够及时清除企业中的“害群之马”，淘汰掉问题员工，那么剩下的就都是可以为企业发展作出积极贡献的合格员工。这样可以集中企业中的优势力量，利于企业人才运作，使企业在与竞争对手的人才大战中占得先机，实力增强，效益提高，从而取得更大发展。

- **维系企业各内部关系的稳定**

企业是由员工组成的，员工与员工之间、员工与管理者之间关系的和谐是促成企业发展的基础条件。管理者及时剔除具有破坏力的“污水”，一方面可以对其他员工产生警示作用，使其他员工注意规范行为，遵守企业制度。另一方面可以避免“污水”在员工与员工、员工与管理者中间进行破坏，从而维系企业内部健康关系的稳定。

- **维持企业良好的风气**

“污水”真正可怕的不仅在于它的破坏性，而在于它惊人的传染力。一个员工的不良行为对企业所造成的破坏力只在于其本职工作的那一部分，而一旦这种不良习气被其他员工所效仿，并迅速“传染”给更多员工，企业很快就会出现第二个、第三个，乃至更多的问题员工，这对企业的发展是贻害无穷的。管理者运用酒与污水定律，预见问题员工对于企业的消极影响，将其及时辞退，可以避免企业内部被不良习气所腐蚀，从而永葆企业积极、健康的良好风气。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

【案例链接】

20世纪70年代，日本商界传出了一个令人震惊的消息，伊藤洋货行的董事长伊藤正式宣布解雇经营奇才岸信一雄。

此消息一经传出，几乎所有的矛头都指向了伊藤，人们纷纷为岸信一雄打抱不平，指责伊藤过河拆桥，看见企业效益提高，岸信一雄失去利用价值，就将其"一脚踢开"。

为什么人们会如此一致地对伊藤持批评态度，而力挺岸信一雄呢？这要先从伊藤洋货行所经营的食品部门说起。曾经的伊藤洋货行是以衣料买卖起家的，其后来所经营的食品部门，由于缺乏管理经验，实力在同行业中处于较弱水平。为了扭转食品部门的不利形势，伊藤"三顾茅庐"从三井企业旗下的"东食公司"挖来岸信一雄。岸信一雄进入伊藤洋货行后，凭借着其丰富经验和卓越能力，为伊藤洋货行的食品部门带来了巨大转机。10年时间将伊藤洋货行的业绩提高了数十倍，为伊藤洋货行的食品部门开启了一片蓬勃的新景象……为伊藤洋货行作出巨大贡献的岸信一雄竟然被开除，难怪人们会众口一词地指责伊藤。

然而，对于自己的"过河拆桥"行为，伊藤也有自己的解释。对于舆论的攻击，伊藤曾经反驳说："纪律和秩序是我企业的生命，不守纪律的人一定要处以重罚，即使会因此而影响战斗力也在所不惜。"原来，在最初将岸信一雄挖角来伊藤洋货行时，伊藤与岸信一雄的管理理念就存在很大的差异，岸信一雄非常看重企业的对外开拓，交际费用支出较多，对手下的员工也多采取放任自流的态度，这和伊藤注重员工管理，以严密企业组织为企业基础的管理方式刚好截然相反。

随着时间的累积，企业的发展，伊藤与岸信一雄管理模式上的冲突越来越明显。伊藤无法认同岸信一雄与自己企业经营模式背道而驰的管理方式，一再要求岸信一雄调整管理方法。然而，岸信一雄对伊藤的管理方式根本不加理会，他极度自我，凡事只按自己的想法去做。看到伊藤洋货行在自己的管理下业绩有所提高，岸信一雄甚至明目张胆地说："一切都这么好，说明这路线没错，我为什么还要改？"

随着业绩越来越好，岸信一雄居功自傲，已经到了不可一世的地步。企业制定的规章制度他一概不遵守，伊藤提出的企业改革办法，他都持敌对态

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

度。对于一些认真做事的老员工,岸信一雄不仅不予以肯定,反而嘲笑他们就是再努力10年也不会成功。在岸信一雄的影响下,很多员工都失去了工作的热情,消极应付工作,工作效率呈直线下降。

岸信一雄不肯改正自己的管理方式,导致其与伊藤管理理念上的分歧越来越严重。终于,伊藤实在看不下去岸信一雄的做法,为了保全自己辛苦建立的组织基础和企业体制,给其他辛勤工作的下属一个交代,伊藤决定解雇岸信一雄。

解雇岸信一雄,的确给伊藤洋货行造成了一部分损失。但从长远角度看,伊藤虽然失去了岸信一雄这一员"大将",却换回了公司制度的权威性,以及其他员工工作的积极性,避免了企业组织陷入混乱,这可以称得上是一笔"合算"的买卖。

【操作指南】

管理者在用人管理中运用"酒与污水定律"时,要做到以下几方面内容:

- **知人"善免"**

对于陋习明显的问题员工,管理者可以很容易地将其找出,并采取相应措施。但对于一些问题隐藏比较深入,但的确已经影响到企业发展的员工,管理者往往很难将其与合格员工进行区分。"酒与污水定律"要求管理者不仅要知人善任,更要知人"善免",将那些问题员工及时地淘汰掉,从而打造出一个由良好员工组成的卓越企业团队。

- **该出手时就出手**

对于一些问题员工,管理者很容易心生"再看看吧,过一段时间也许他能改变"的想法,而不忍心将其解雇。管理者给犯错员工改正机会,推行人性化管理的做法是值得肯定的。但管理者必须懂得,企业不是讲人情的地方,对于一些不符合企业工作要求的问题员工,如果任其在企业中发展的话,很可能会对企业产生不良影响,甚至造成重大损失。因此,对于一些明显不适合本企业管理模式的问题员工,管理者需要有"该出手时就出手"的魄力,果断处置。

- **避免正面冲突**

面对"辞退"、"解雇"这类敏感问题时,如果管理者与问题员工之间持有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不同看法，就很容易发生冲突。一旦发生这种情况，管理者采取游刃有余的方式表达自己的观点，避免针锋相对的正面冲突，以免对自己造成伤害，并在企业中造成不良影响。

- **巧用方法解雇问题员工**

人文关怀是现代管理理念的基本内涵之一，即使是解雇问题员工，管理者一样还是要充分考虑、照顾到问题员工的自尊。在解雇问题员工时，管理者要巧用方法，避免直接不留情面地指出员工缺点，这不仅会对问题员工的人格造成伤害，对管理者自身在企业中的形象也会产生不良影响。建议管理者在决定解雇问题员工之前，先采取暗示法，暗示该员工自动离职。

- **事后总结，处理“后事”**

同企业中的合作伙伴离开，无疑会对其他员工产生一定影响，因此管理者在解雇问题员工后，一定要采取合理、适当的措施处理“后事”。管理者最好选择恰当的机会，向留下的员工说明一下解雇问题员工的原因，使员工理解管理者的处理做法。同时对员工产生一定的警示作用，使员工注意规范自己的行为，纠正以往容易被忽视的错误。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

37.

蘑菇管理定律

定律含义:蘑菇生长在阴暗的角落,没有肥料,也没有阳光,过着暗无天日的生活,只有长到足够大,才能引起别人的重视。

【专家解析】

蘑菇管理定律是企业对待新员工的一种管理方法,它指出企业对待所有新员工都一视同仁,从最初的薪水到工作内容都不会有较大差别,即使再优秀的员工,在刚开始的时候,也只能从最简单的事情做起。

古人云:"吃得苦中苦,方为人上人"、"天将降大任于是人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤",吃苦受难并非一定都是坏事,特别是对刚入职的员工来说,"蘑菇"经历就像破茧成蝶,承受不起磨难就不会成为展翅飞翔的蝴蝶。因此,认真走过生命中的"蘑菇"阶断,不断吸取经验教训,尽快成长起来,是每一个新员工通往成功的必经之路。但是,当"蘑菇"的时间过长,就可能会被别人瞧不起,自己也会逐渐失去信心,工作不积极,导致工作效率低下。

在一个企业中,初学者总是被放在阴暗的角落,得不到领导的重视,只能从事打杂跑腿的工作;在工作过程中经常受到无端的批评、指责;更得不到领导的指导与提携,甚至到企业任职几个月都无人问津。很多人在新入职的时候,都有过这样一段"蘑菇"的经历,这不一定是件坏事。当几天"蘑菇",对刚入职的新员工,有以下几点好处:

- **消除不切实际的幻想**

消除不切实际的幻象。许多刚刚毕业的新人,放不下大学生或研究生身份去做一些小事情,如端茶倒水、跑腿送报等工作,忍受不了做平凡、平庸

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的工作,表现出眼高手低的陋习。他们对自己的第一份工作都很期待,并希望自己一开始工作就得到上级领导的重用。但这是不现实的,由于缺乏工作经验以及担当重任的能力,容易在工作中犯错。一旦出现失误,就会给企业带来经济损失,尤其是在顾客面前出错,就会使企业流失大量顾客,使企业荣誉受损。经过一段时间的磨炼,既可以消除新员工不切实际的幻想,又能避免其在工作中出现大的失误,还能使员工慢慢成长起来,积累一定的经验教训,为以后的发展打下坚实的基础。

- **避免沾沾自喜**

消除对成绩的沾沾自喜。对于新员工来说,在完成任务、获得成功后,总是希望引起别人的重视,最好还能得到一两句赞赏;如果做错事或遇到困难的时候,总是忧心忡忡,以为别人一直在盯着自己,并随时责备自己。实际工作中,每个人都有繁忙的工作,也有工作上的困惑,解决不了的难题;为工作上的困惑感到头疼,为解决不了的难题感到忧愁,根本没有人有时间刻意去注意别人。因此可以有效去除新入职的员工的浮躁,让他们踏踏实实工作,不因自己取得的成绩沾沾自喜,也不因做错事而懊恼,虚心受教,不断成长。

- **加速适应社会**

加快适应社会的进程。想在工作中游刃有余,不仅需要扎实的专业知识和娴熟的技术,还需要各种社交能力。对于一个刚刚进入社会的大学生来说,各个方面都有待提高,工作流程不熟悉,操作工具使用不熟练,做事效率不高,还经常会犯些小毛病等。没有一个人的成长是一帆风顺的,只有从最简单的事情做起,加速熟悉工作中各个环节,并形成自己的感悟与理解,才能在短时间内适应工作,在工作中不断成长。

【案例链接】

案例一

卡莉·费奥丽娜从斯坦福大学毕业后,找到的第一份工作是在一家地产经纪公司做接线员。她的工作内容很简单,每天接电话、打字、复印、整理文件,日复一日,从事着枯燥无味的工作。虽然她的选择得到了父母和朋友的支持,但很明显这不是一个斯坦福毕业生应该从事的工作。对此她无怨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

无悔,在简单的工作中努力成长。一次偶然的机会,上级问她还愿不愿意干点别的工作,由此她得到了一个撰写文稿的机会。就是这次撰写文稿,改变了她的人生。这位卡莉·费奥丽娜就是惠普公司前CEO,被称为世界第一女CEO。

案例二

玲玲是一名刚从学校毕业的大学生,因为专业是酒店管理,毕业后她选择了一家四星级酒店进行实习。她专业知识扎实,口语好,期待得到领导的重用与赏识。进入酒店后,上级给她安排最低级的工作,让她从最简单、最累的工作做起。这让玲玲很不高兴,她想,身为一个堂堂大学生,要我给你做这么低级的工作,我不干。于是,她找到了上级,要求上级给自己分配一些别的工作。上级没有同意她的要求,但是将她叫到了包间,对她进行一番开导。上级跟她说,每个人都是从最简单的事情做起的,将简单的事情做好,就是不简单。面对领导的谆谆教诲,玲玲若有所思地点点头。

经过与上级谈心之后,玲玲把心踏实下来,在工作中积极表现,和同事之间搞好关系。很快得到了领导的重视,同事的好评。随着时间的推移,玲玲从简单的背诵菜单开始,学会了如何点餐,如何与顾客进行交流,顾客出现了问题该怎么处理等方面的知识。遇到问题,同事都热心帮助她,在同事的帮助下,玲玲很快从一个刚进酒店什么都不懂的新人,变成一个工作能力强,精明能干的优秀员工。在一次全体大会上,领导点名表扬了玲玲,这让玲玲大受鼓舞,从此以后她在工作中更加努力。

由于与自己的专业对口,进入酒店后玲玲并没有感到陌生,她将自己所学的知识不断地运用到自己的工作中,并在实践中把握解决问题的关键,掌握处理问题的技巧。一次,有一位美国人来酒店吃饭,因为语言不通,服务员无法为其点餐。领导想起玲玲的外语很好,就叫她来给美国人服务。玲玲凭借着自己过硬的口语,良好的服务态度,深得美国人的好评。就是这次为美国人服务的成功经历,改变了玲玲的命运。在玲玲的实习期内,上级破格提拔她为主管,并对她进行各种各样的培训,以更好地为顾客服务。在短短的两年的时间里,玲玲就迅速升职为部门经理,获得了同事、领导的一致认可。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

【操作指南】

"蘑菇"的经历，对于正在成长中的年轻人尤为重要，如何高效率走过生命中的这一阶段，并从中积累丰富的经验，迅速成长起来，树立良好的个人形象，建立良好的人际关系，是每个新员工必须面对的问题。在实际管理中，管理者应用蘑菇管理定律，应注意以下几个方面：

- **关注新入职员工**

现代企业的竞争，归根结底是人才的竞争，加快人力资源开发，提高员工素质已成为企业管理者的首要任务。对每一位新入职的员工来说，他们的成长离不开企业管理者的关注与指导。新入职的员工什么都不懂，就像是一张白纸，他们有理论没实践，很有可能纸上谈兵，为避免这一现象发生，管理者应时刻关注员工的一举一动，发现他们有犯错误的苗头，要尽早纠正；对于员工在工作中出现的困难，给予及时帮助；对于工作中出现的各种疑问，给予耐心讲解，让员工迅速成长起来。

- **对新入职员工进行培训**

要想将一个刚入职的员工迅速融入到企业中来，企业就必须重视对新员工的培训。随着经济制度的改革和市场经济的发展，企业培训越来越受到重视。企业培训是创造企业文化的基础和前提，它针对企业员工，尤其是刚入职的员工技能以及文化素质等方面的培训。经过培训，可以增加员工对企业文化的认识，将企业积极向上的精神扎根于员工心中，激发员工的事业心、责任心，引导员工将自身的目标与企业的发展紧密结合，使企业拥有无穷的力量源泉；提高员工的各种素质以及工作效率，增强企业的市场竞争力。

- **让新入职员工在实践中成长**

如果让一个没有从事过销售工作的人制订销售计划，即使专业知识扎实，才识渊博，他制订出来的计划也只能是纸上谈兵，并且这种计划多以失败告终。和传统的以记、观察为主的工作方法相比，在工作中多为员工提供实践机会，更有效、全面地展现了企业的各个流程。尤其是对新入职的员工来说，他们由此获得的实际操作机会，能使他们更快熟悉工作的各个环节，掌握工作所需技能，及时发现并改正自己的缺点，从最简单、最平凡的工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

做起，在实践中不断成长。

● **提拔表现出色的新入职员工**

管理者要给新员工提供各种实际操作的锻炼的机会，对其中工作能力强，表现出色，委以重任，必要时为他们提供晋升的机会。对一个新入职的员工不能“冷落”太久，要关注每一位新员工的表现，在员工迅速成长起来之后，尽快将员工调离原来的职位。如果不能很快将员工调离原来的职位，也应通过口头表扬的方式，对新员工进行鼓励和赞扬，激发员工的工作热情和积极性，增强员工自信心，从而在今后的工作中更加努力。无论多么优秀的人才，都只有融入到企业中来，认同企业的文化，从内心深处将自己当做企业的一员，才会为企业创造效益，体现自己的人生价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

38.

特雷默定律

定律含义：不是企业中没有人才，而是管理者没有做到知人善任，使每位员工"人尽其才"。

【专家解析】

特雷默定律是由美国管理学家 E. 特雷默提出的，该定律可用一句话简单地表述为"企业中没有无用的人才"。

特雷默定律意在告诉管理者，企业中没有无用之人，之所以会出现企业中没有人才的现象，关键在于管理者没有做到知人善任，使每位员工人尽其才、才尽其用。

人才对于企业的重要性是毋庸置疑的，每个企业都需要相关领域的人才作为企业管理和发展的"领头羊"。管理者大多深谙此道，也都具有求才若渴之心，但企业中还是会出现"朝中无才"的现象。人才真的如埋在土中的珍宝那样难以寻觅吗？当然不是，企业中没有人才的原因就在于管理者不善用人，没有"用人之长"。

农民种庄稼时，会结合土地的特点"因地制宜"，如果不考虑土地因素，在适合种小麦的地方培育竹笋的话，那势必会一无所获。企业管理也是一样，企业就好比是土地，而人才就好比种子。如果管理者只是看重人才这粒种子，而不管企业这片土地是否利于种子生长，就将其种下的话，那只会导致人才被埋没，企业资源被白白浪费。

管理者在对待人才的问题上，常常是只要认定了对方是人才，就将企业中所有的重点、关键工作都一股脑儿地交给其处理。而对于那些业绩平平、表现不尽如人意的员工，通常只是交给他们一些"无关痛痒"的小工作，只求

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

其能完成即可,不抱有太大期待。这样做会导致的直接后果为:那些“人才”不是不堪重负,就是在接触到其所不擅长领域的工作后,决策失误导致企业承受重大损失;那些“平庸”员工,最终不是一直成绩毫无起色,工作态度日益消极,就是难以忍受长期被忽略,跳槽到其他企业中大展拳脚,造成原来企业的人才流失。

出现上述两种情况的原因,是由于管理者“由人到事”处理问题的思维定式所导致的。特雷默定律提醒管理者,“没有无用的员工,只有不会安排工作的管理者”。每位员工都可以称得上是人才,之所以有些员工一直表现不佳,业绩平平,不是该员工能力水平有限,而是管理者没有将其安置在合适岗位上。特雷默定律要求管理者建立“由事到人”的管理模式,即对待一件工作的处理上,最佳人选不是人才而是最适合该项工作的人。具体来说,管理者运用特雷默定律的好处主要包括以下几方面:

- **增加企业竞争力**

管理者运用特雷默定律,能使企业中每位员工的才华在其所擅长领域都得到施展。这样不仅可以“人尽其才”,同时能令企业拥有更多的高水平员工。现代社会企业与企业之间的激烈竞争,更像是一场人才大战,企业占据了大量的优势人才资源,就可以在商战中占尽先机,竞争力增强,立于不败之地。

- **充分利用人力资源**

人才放错了地方就会变为“无用”员工,同时还会造成企业人力资源的浪费。管理者运用特雷默定律,为每项工作安排最适合的员工,将每位员工安排到其所擅长的领域中去。可以使每位“无用”员工都变为精英,从而充分利用企业人力资源,避免企业资源浪费。

- **提高员工工作积极性**

每位员工都希望自己可以拥有一份满意的工作,如果他们能够找到自己满意的工作,就会以热情积极的心态努力去做,充分发挥自己的特长,从而为企业创造更多效益。管理者运用特雷默定律,为员工安排其擅长的工作,能使员工能力水平得到最大发挥。员工的自我价值得到体现,对工作满意度提升,积极性被充分调动,工作效率就会大幅度提高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

【案例链接】

索尼公司每周出版一次的内部报刊上，都会有一个专门的版面用来刊登"求人广告"，每位在职员工都可以根据求人广告上的招聘要求，前去应聘。另外，这种应聘是自由无限制且秘密进行的，员工可以根据自己的能力自由应聘任何职务，而不受上司的限制。

企业对员工进行重新招聘？这听起来似乎有悖常理，但实际上它是由索尼创始人盛田昭夫推出的一种新形式的管理理念——内部招聘。

盛田昭夫认为，实行内部招聘，可以避免一个员工在一个岗位上待得时间过长，使员工的工作环境处于经常变化之中，激发员工不断进行工作技能的改善与更新。更重要的是，实行内部招聘可以使员工找到真正适合自己的职位，企业内部工作找到可用之人，做到人尽其才。

在企业的一般管理模式中，一个员工在担任某部门的职位后，想要改变工作性质，从事本企业中其他部门的工作是一件非常困难的事情。除非另外应聘一家企业，否则很多员工想要改变工作性质的唯一途径只有努力工作，直到工作成绩被上司认可，上司觉得有必要为该员工安排一份更适合的工作才能实现，而这种情况发生在此类员工身上的概率是少之又少的。当员工在自己不擅长领域进行工作，对自己本职工作感到失望时，他们会明显感到能力受压制，这无论是对员工自身还是对企业人力资源都是一种损失。

正是为避免这样的情况发生，盛田昭夫在索尼公司推出了一套与众不同的用人制度，提出了适才任用、内部招聘的管理办法。索尼公司为员工提供了非常多的工作机会，每位员工都可以主动寻找并从事自己喜欢的工作。盛田昭夫曾经对一位对自己工作不满意的员工说："如果对自己现在所做的工作不满意，你为什么不去找一个能让你满意、感到轻松愉快的工作呢？在索尼公司你绝对有权利这样做。"

就是通过这种为工作挑选人才的管理方式，索尼公司的员工们积极寻求最适合自己能力发展的工作，工作热情被充分调动，工作潜力被最大挖掘。对于索尼公司来说，企业中的每项工作都找到了可用之人，且都是进行该工作的最佳人选，既提高了效益，又避免了用人不善而导致公司蒙受损失，可称得上是皆大欢喜的用人方式。

用人所长、人尽其才的管理模式，促进了索尼公司实力的壮大、效益的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

提高。最终令其成为了横跨娱乐、数码、生活用品领域的世界巨擘。

【操作指南】

管理者在管理时，注意运用以下几点，才能合理地使用特雷默定律，达到自己的目的。

- **善于发现员工优点**

再优秀的员工也不是“十项全能”的超人，不可能任何一项工作都能胜任，管理者要放弃寻找“各方面都好的人才”的观点，而将眼光放在那些看似无所作为，实则是没有机会发挥能力的员工身上。只要管理者善于发现员工的优点，重视员工能够做好什么工作，而不是重视其不能做好什么工作。回避员工缺点而以其优点来选用，那么每位员工就都可以成为人才。

- **要“知人”更要“善任”**

特雷默定律要求管理者做到“知人善任”，这短短四个字包含两方面的内容，即“知人”和“善任”。“知人”是建立在管理者对于员工的观察以及两者的沟通基础上的。而“善任”是建立在“知人”基础上的。当一位员工不能担任某项工作时，管理者应该考虑，该员工不称职的原因是否是由于工作安排不合适，然后再根据员工的特长进行相关工作的安排。使员工由“不称职”变为“称职”。

- **因事用人**

每位人才都有其擅长和不擅长的领域，如果管理者因人设事，很可能使“人才”遇到其不擅长的工作而无法胜任。管理者要做到因事用人，以完成工作任务为重心，挑选最为合适的员工而不是最为优秀的人才。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

39.

互惠关系定律

定律含义:毫不吝啬地给予员工关爱,你将收获颇丰。

【专家解析】

关于人与人之间的互惠关系,心理学上有这样的说法,"给予他人就会被给予,剥夺他人就会被剥夺。信任他人就会被信任,怀疑他人就会被怀疑。爱他人就会被爱,恨他人就会被恨。"将这套理论应用到管理中,就是著名的互惠关系定律。

互惠关系定律主张管理者给予员工关爱,用温暖感化员工,而不是靠着一套"冷冰冰"的企业制度进行管理。

员工是组成以及促成企业发展的基础条件,使员工鞠躬尽瘁、忠心耿耿地为企业效力,仅仅靠雇佣与被雇佣的关系进行维系是远远不够的。"士为知己者死",只有管理者赢得"民心",员工才能产生死心塌地跟随管理者的思想,从而竭尽全力为企业发展作贡献。

企业支付员工工作酬劳,满足的是员工的生活需要,而管理者施与员工关爱,则是满足了员工的心灵需要。如果管理者能在生活上给予员工关怀,嘘寒问暖的话,员工就会将管理者看做是自己身边的挚友。要知道,同为雇主工作比起来,为自己的朋友工作,员工将会更加卖力。

互惠关系定律是一条人性化的关爱定律,它意在管理者,"毫不吝啬地给予员工关爱,你将收获颇丰"。管理者运用互惠关系定律,能够为企业发展带来的积极影响,主要包括以下几个方面:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

● **避免人才外流**

仅以高薪维系的员工与企业之间的关系是很不稳定的,一旦其他竞争者支付更高薪酬、提供更优厚待遇,本企业中的员工就很可能会"另谋高就",造成人才的流失。管理者真诚地给予员工关爱,与员工建立互惠关系,可以提升员工对企业的忠诚度,使员工与企业之间的关系更加稳固,从而避免出现人才外流的现象。

● **促进企业发展壮大**

恩格斯曾经说过,"历史发展的方向是由合力决定的。"这句话套用到管理中也一样适用,企业的发展是由企业内部人员的合力决定的。管理者与员工之间建立互惠关系,可以在企业中创造良好的关系氛围,使员工与管理者统一起来,形成"合力"投入到企业建设中,从而促进企业实力不断壮大,使企业竞争力增加。

● **激发员工工作热情**

管理者与员工建立互惠关系,使员工感到自己被管理者看做是企业中的一个合作伙伴来对待,可以使员工对企业产生归属感,将企业发展与自身利益紧密联系在一起,从而更加努力工作、为企业发展竭尽所能。这样,员工的工作热情被调动,工作积极性被激发,工作效率将会大幅度提升,从而为企业创下更大的价值。

【案例链接】

1993年,在经济危机的强烈冲击下,美国商界受到极大的消极影响,呈现出一片萧条的景象。

此时,加利福尼亚州的哈理逊纺织公司遭受到了双重不幸,公司发生了火灾,几乎所有的财产都在这场大火中被化为灰烬。3000多名员工被迫回到家中,绝望地等待公司宣布破产的消息,以及面临经济危机引起的失业风暴的来袭。

在无望的等待中,心灰意冷的员工们竟然接到了公司董事长的一封来信,上面写明要向全体员工继续支付薪水一个月。员工们深感意外,惊喜之余纷纷以写信或打电话的方式向公司董事长亚伦·傅斯表达感激之情。

很快,一个月过去了,哈理逊纺织工厂还是一片废墟,经济危机的风暴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

仍在蔓延,员工们又开始为下个月的生活费用发愁,陷入了困难中。这时,一件令所有人意外的事情发生了,员工们竟然又接到了公司董事长发来的第二封信,信中表示,公司会为全体员工继续支付一个月的薪金。这回,员工们心里感到的已经不仅仅是惊喜,更多的是对亚伦·傅斯的感激。

经济风暴席卷全国的情况下,亚伦·傅斯竟然还会连续支付员工们两个月的薪金,这在当时简直是无人理解的“傻子”举动,亚伦·傅斯的一位朋友甚至直接打电话给他,批评他缺乏商业头脑,太过感情用事。

然而,强有力的事实向人们证明,亚伦·傅斯的举动不仅不傻,反而是绝对明智的。那些备受感动的员工,感受到董事长对于他们的关爱,无不满心感激,想要竭尽所能地回报董事长。这些工人自发地组织起来,涌向了哈理逊纺织公司,积极进行废墟清理。他们修整擦拭所有的机器,一些员工还主动联络已经中断的货源。这件事在当时引起了不小的轰动,《基督教科学箴言报》还专门对此事进行报道,其中有一段话是这样描述的:“哈理逊纺织公司的员工们都使出了浑身解数,日夜不懈地卖力工作,恨不得一天可以工作25小时。那些曾经劝董事长亚伦·傅斯领取保险公款后一走了之和批评他缺乏商业头脑的人都开始服输。”

三个月过去后,奇迹出现了,哈理逊纺织公司在遭受重创的情况下竟然“起死回生”,重新运转起来。

如今,哈理逊纺织公司已经成为美国纺织业中的龙头企业,公司分支机构遍布世界各地。试想一下,如果当初亚伦·傅斯不处处为员工着想,给予员工关爱,又如何能令哈理逊纺织公司绝处逢生,成就如今的事业。

【操作指南】

为更好地促进企业发展,提高企业效益,管理人进行人力资源管理,运用互惠关系定律时,需要注意以下几方面内容:

- **发自内心地尊重员工**

如果管理者在员工面前摆出一副颐指气使的样子,会令员工感到自己没有受到尊重,那么即使员工不另谋高就,也不会有太大的热情积极投入工作。只有管理者发自内心地尊重员工,员工才会以实际行动给予管理者回馈,尊重管理者,并更加积极地努力工作。管理者要把“尊重员工”的思想落

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

到实处，比如，在与员工说话时，要使用礼貌用语；当员工有意见时，要耐心倾听、虚心接受。

- **给予员工赞美**

每位员工都希望自己的工作能力被认可，自我价值得到实现，管理者要抓住员工渴望得到赞美的心理，经常给予员工赞美，以对员工产生激励作用，使员工更加卖力地进行工作。当员工取得一定工作成绩或是能力有所进步时，管理者不失时机地给予员工赞美；在与员工进行沟通、交换工作经验时，管理者要对员工以往业绩进行肯定，给予员工赞美……“好员工是夸出来的”，管理者只要在恰当时机，就要多给予员工积极的肯定和赞美。

- **对员工有宽容之心**

宽容是一种很好的用人之道，在确保企业制度执行的条件下，管理者对犯错员工宽容以待，可以使员工对管理者产生感激之心，从而更加认真、努力地进行工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

40.

波特定律

定律含义：与其盯着员工的错误不放，不如给予员工宽容，帮助员工找到出现错误的原因。

【专家解析】

波特定律是由英国著名的行为专家、人力管理专家 L. W. 波特提出的，该定律的内容为：当遭受到管理者许多的批评时，员工能够记住的往往只是开头的那一些，其余的就不听了，因为他们的大脑正忙着想理由来反驳管理者开头的批评。

不爱听批评、训斥的话，一旦听到就想要为自己辩解几乎是所有员工心理上的一种本性。既然批评对于员工的教育成效不大，那么管理者该如何纠正员工的错误，对员工进行指导呢？波特定律告诉管理者：再好的员工也有犯错的时候，面对员工的错误，管理者不应该盯着不放，而应该以宽容之心谅解员工的行为，帮助员工找出导致错误出现的原因，从而促进员工进行改正。

企业管理中，不少管理者信奉"棍棒"教育法，认为一旦员工犯错，就必须对其进行严辞批评、"棍棒"打压，只有这样才能使员工深刻认识到自己的错误，并对企业中的其他员工起到"杀一儆百"的警示作用。甚至有些管理者，对员工的态度简直到了挑剔的地步，不管员工做出多少业绩，为企业创下多少价值，管理者都"视而不见"，不给予一点赞许。而一旦员工由于失误犯错，管理者马上会不问原因地进行严厉批评，根本不理会员工是否有可以理解的出错隐情。此类管理者缺乏宽容心，他们的"眼光"时刻注意的都是员工的缺点，认为员工做得对、做得好是工作的本职要求，而犯错则是不能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

被容忍的行为。员工跟随此类管理者，业绩突出得不到肯定，而稍有闪失犯错就会被"严惩"，会渐渐失去对工作的热情，害怕犯错得不到管理者谅解，而不敢积极工作、主动创新。长此以往会导致企业气氛压抑，人才或另谋他职或变得畏畏缩缩无法施展才能，而影响到企业发展，导致企业业绩停滞不前，最终被竞争对手击败。

波特定律要求管理者能够拥有宽容之心，对待员工的错误不过度批评，并设身处地地为其着想，帮助员工分析出现错误的根源。管理者运用波特定律进行用人管理，能为企业发展带来的积极影响主要表现在以下几方面：

- **为企业培养出更多的杰出人才**

面对犯错员工，管理者宽容处理，给予其改正的机会，可以使员工在一次次的错误中不断完善工作技能，提升业务水平。从而令企业变为培养人才的"学校"，使其中的普通员工变得能力杰出，而优异人才则更加卓越。

- **对员工产生激励作用**

管理者不"揪住"员工错误不放的行为，一方面可以使犯错员工对管理者心生感激，从而对该员工产生激励作用，使其更加积极地进行工作。另一方面可以对其他员工也产生激励效果，使其他员工明白，偶尔的失误并不可怕，工作过程中的一些错误能够得到管理者的谅解，从而使其他员工没有顾虑地在工作中"施展拳脚"，发挥才干以促进企业效益的提高。

- **使企业成为一个和谐的团队**

企业是一个由员工组成的团队，其内部关系的和谐，是促成企业腾飞的关键。管理者在员工犯错时，给予员工理解和宽容，可以拉近管理者与员工的距离，使两者关系更为融洽，从而令企业成为一个充满和睦、团结的和谐团队。

【案例链接】

1963 年 5 月，通用电气公司设在美国马萨诸塞州的一间实验工厂里，发生了一件可怕的事情——爆炸。

当时，该项项目的负责人，一个 20 多岁的小伙子正在实验工厂对面的办公室里工作，他听见爆炸声，心中一惊，马上跑出办公室，奔向爆炸地点。这是一次非常严重的事故，爆炸产生的强烈气流将楼房的房顶都掀开了，地面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

上到处是玻璃的碎片和木板,滚滚的浓烟遮盖了整个实验室。所幸的是,这次事故没有造成任何人员伤亡,爆炸产生的冲击直接冲向了楼顶,工厂的保护措施起到了一定的作用。但是,作为负责人,这个小伙子无疑要为此次事故承担总公司的处罚。

事故发生的第二天,整顿好一切后,这位小伙子怀着忐忑不安的心情驱车赶往100英里以外的通用电气公司的执行官那里,解释此次事故的原因。他心里明白,这次不可避免地会被上司狠狠地批评,甚至还有被辞退的可能。

终于到达了执行官的办公室,那是一位从麻省理工学院毕业的工程师,叫查理·里德。面对紧张得有些语无伦次的小伙子,查理·里德先设法让他平静下来,然后表示自己精通化学知识,明白在当时的情况下作实验会发生爆炸事件是可以理解的。查理·里德通情达理的态度让已经作好最坏打算的小伙子吃了一惊,他甚至不知道该说什么好了。

"我想知道的是,在这次爆炸事故中,你能学到什么。"查理·里德温和地说道,在他的脸上,年轻人看不到一点批评责备的神情,而是充满了理解。接着,查理·里德又要求年轻人调查出导致此次事故的根本原因,避免以后进行大规模生产时再出现此类现象。最后,查理·里德轻声说道:"感谢上帝,没有任何工作人员受伤。"

小伙子心中怀着满满的感激走出了查理·里德的办公室,后来,他更加努力地工作,用20年的时间,将通用电气从一个制度陈旧的公司打造成为一个在全世界排名靠前的企业巨头,使通用电气的市值增长了4600亿美元。这个小伙子就是被誉为"全球第一CEO"、"美国当代最成功最伟大的企业家"的杰克·韦尔奇。

杰克·韦尔奇在自传中谈及爆炸事故时曾经写道:"当人们犯错误的时候,他们最不愿意看到的就是惩罚。这时最需要的是鼓励和信心的建立。首要的工作就是恢复自信心。"设想如果当初查理·里德在爆炸事故后没有给予杰克·韦尔奇那么大的包容和理解,通用电气公司又怎么会取得如今的成绩。

【操作指南】

管理者在人事管理中,想要合理使用波特定律,需要注意以下方面内容:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

● **换位思考**

当员工出现错误,为企业造成损失时,管理者要避免在冲动之下采取处罚措施,或对其进行严厉批评。正确的方式是,管理者与犯错员工进行有效沟通,询问员工错误出现的原因。管理者要设法从员工的角度看待问题,学会换位思考,从而公正地判断出员工的错误是否情有可原。

● **刚柔并济**

调查发现,命令性、权威性的管理模式普遍受到员工反感,而人性化的管理模式更受到员工们的欢迎。在员工犯错时,如果管理者采取强硬态度,狠狠地批评员工,很可能导致员工产生抵触情绪,或是丧失信心。最有效的批评方法是“刚柔并济”,管理者既要做到“刚”,即直面指出员工错误,又要做到“柔”,即温和地表示自己可以理解员工,并对员工以往的成绩表示认同。

● **保持宽容之心**

对于员工的一些小错误,管理者大多能够轻松地做到宽容,对员工表示谅解。但对于一些会对企业造成一定损失,危害到企业利益的错误,再要求管理者做到宽容、谅解就很难了。管理者要保持宽容之心,无论造成的损失有多大,只要产生问题的根源不在于员工,就要对员工表示谅解,不可由于企业蒙受亏损而失去冷静“迁怒于人”。

● **谅解不是姑息**

波特定律要求管理者怀有宽容之心,能够容忍员工的某些错误,但宽容不是纵容、谅解不是姑息,对于某些员工一而再、再而三地犯错误,或是玩忽职守的行为,管理者要采取一定的处罚办法,以维持企业的权威性,对其他员工也产生一定的警示作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

41.

皮尔斯定律

定律含义:企业要想有一个好的发展前途,就要挑选合适的接班人。

【专家解析】

皮尔斯定律是由英国宇宙航行组织总裁奥斯汀·皮尔斯提出的,该定律强调企业要想获得持久的成功,就要不断为企业培养接班人。

宝洁公司的总裁查理·杜普里曾经说过:"假如你夺走宝洁的人才,却留下金钱、房屋及品牌,宝洁将会失败;假如你夺走宝洁的金钱、房屋及品牌,却留下人才,十年之后,又会有一个宝洁。"人才是一个企业成功的基石。企业的竞争,就是人才的竞争。管理者必须清楚,品德高尚却无能的人是庸才,但能力超凡却品质败坏的人是危险品,只有拥有品质和才能都出众的接班人,企业才能获得不断发展的资本与动力。

企业高层管理者的突然辞职让接班人问题陷入被动,一个真正的企业家,从创办企业的第一天起,就应该意识到这个问题。一个企业,需要做两件事:一个是向政府纳税;另一个就是为社会培养人才。一个企业在其发展过程中,没有足够的人力资源是万万不可的。企业的持续发展,不仅需要知识的积累,更需要人才的积累。每个企业中都有精明能干、智慧过人的员工,但并不是每一个企业都能长盛不衰。究其原因,则是企业中不注重培养接班人,管理层出现"断代"。企业要想在激烈的竞争中求生存,就必须接过再教育的接力棒,注重对接班人的培养。

很多企业内部存在着这样的问题:企业人员流动过快,员工与企业之间的矛盾日益激化。企业的管理者花费了很大的力气去解决这个问题,但是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一直都没有圆满地解决问题。如果一个企业整日迎来送往，那么这个企业的凝聚力肯定不够，企业也得不到长远发展。人才是一个企业最重要的资本，谁拥有最优秀的人才，谁就拥有最雄厚的实力。要想获得长远的发展，企业就不应该用“权术”压制人，而要用“道义”笼络人，留住人才，信任每一位员工，并舍得在员工身上投资，为企业培养接班人。

由于我国劳动市场的“供大于求”，使企业管理者误以为，随处都可以找到想要的人才，但是人力过剩并不代表着人才过剩，正所谓“千军易得，一将难求”。如何培养企业的接班人成为企业最关心的问题。培养企业的接班人，可以解决企业的后顾之忧，从很大程度上减轻管理者的负担；它能保证企业在运营过程中，拥有源源不断的后备力量，避免企业因为人才短缺而发生断裂；它能有效地减少人员流失，同时，还可以给员工提供一个公平的晋升机会。这对提高员工工作热情、增加企业的凝聚力都具有显著的效果，从而为企业的长远发展提供人才。

管理者愿意培养下属，对下属进行培训教育，不断为下属提供发展的机会，帮助下属成长，使下属成为自己的接班人。在今后的发展中，管理者在下属身上的投资都会反馈到企业的效益上来。精明的管理者应该深知“不入虎穴，焉得虎子”的道理，如果不对下属进行必要的训练，使其多锻炼，即使再出色的人才也会被埋没。有些管理者在培养接班人上总是顾虑重重，就怕下属变得出色掩盖自己的光芒，其实这是完全没必要的，让一个出色的人为你做事，总比一个愚笨的人要好。现代社会，竞争日益激烈，唯有占有人才，才能在成功的道路上不断前行。

【案例链接】

案例一

通用公司，非常注重接班人的培养和挑选。韦尔奇的前任雷吉·琼斯花了7年的时间，选择韦尔奇出任通用新的CEO，这是通用发展史上最成功的一项决策。韦尔奇为了继续推广这种决策，他必须花费大量的时间与精力挑选自己的继承人，这是对其领导力的一次重要考验。

在通用公司，实行严格的选择接班人的制度，又称为“采用系统方式选拔接班人”。这种制度提前拟出一个候选人名单，这个名单是绝对保密的，甚至连候选人自己都不知道。这以后，公司将仔细观察候选人的所有动向，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

所有高层都会对候选人的各个阶段进行考察、评分。通过这样的方式,韦尔奇选择了伊梅尔特来接任自己,而这个选择过程早在几年前就开始了。由于通用的这种选人方式,使公司内部人才济济。韦尔奇经常骄傲地说:"这是一家由众多杰出人物管理的公司,而我的功劳,就是为公司物色到了这些杰出人士。"

案例二

可口可乐以前的古巴籍老板,是著名的管理专家。他在位期间,可口可乐的利润迅速增加,但他最大的遗憾就是没有培养接班人。古巴籍的老板突然去世,引起了可口可乐的一阵慌乱。可口可乐匆忙地换了一个总监接任他的工作,结果新接班人在任的两年里,可口可乐不断出现各种各样的问题。与此不同的是,百事可乐采取了不同的管理方法,从 20 世纪 90 年代开始,它的 CEO 就会花费大量的时间去培养接班人。百事可乐想要投资韩国,它把这个投资行为当做培养接班人的工具来用:人力资源部在国际各部门中挑选出 10 个有潜力的人,并作为培训对象派到韩国去考察。这 10 位精英的任务就是去韩国投资,看看这种投资可行不可行。副董事长亲自带队,告诉这 10 位精英应该怎么去做,怎么分析,企业的文化、理念、经营思维都很好地传递了下去。按照 10 个星期一个项目的速度下来,很快,这 10 位精英在理论、文化、气质上都和总部达成了一致。在培训、塑造的同时,企业又将投资项目圆满地完成了。这 10 位精英回到岗位后没多久,就会负责不同的地区的管理。百事可乐每个季度都会作一次这样的培养。正是对培养接班人的不同态度,导致"两乐"出现不同的发展结果。

【操作指南】

一个企业能否获得持久的成功,在于其能否不断地培养接班人,企业只有善于培养接班人,才能使企业的知识、文化、精神不断地传扬下去。在实际管理中,管理者应用皮尔斯定律,应注意以下几个方面:

- **注重道德品质**

道德品质是一个员工为人处世的根本,也是企业对接班人的基本要求。道德品质是由人本身的素质决定的,并不是企业能够强行培训出来的。如果一个人的人品存在缺陷,那么企业在选择的时候就要慎重,不能因为眼前

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的利益而毁了公司的长远发展。道德品质是企业在培养接班人考虑的首要因素,这些因素决定一个员工在工作中的工作态度、敬业精神等。工作效率的高低往往取决于员工对工作的态度,以及勇于承担任务的精神。敬业精神更决定了员工在工作中的表现,一个优秀的员工会在工作中尽职尽责,踏踏实实,不断为企业的发展作出自己应有的贡献。

● **对员工进行培训**

公司培训不仅是对员工的一种福利,更是为了提高员工的技术,锻炼员工的能力。经常给员工作培训,能鼓舞员工的自信心,使员工保持较高的工作热情。对于注重个人发展的员工将培训当成是公司对他的最高奖赏,当培训与员工的职业生涯规划结合起来的时候,对激发员工的进取精神,提高员工的积极性、归属感和忠诚度有很大影响。通过培训来培养接班人,必定使企业士气高涨,带动整个公司的工作热情。

● **督促员工学习**

在工作中,人都是有惰性的,对于工作中取得的一点成就沾沾自喜,不思进取。人的成长都是在学习中不断得到提高的,因此,除了对员工进行一定的培训外,还应鼓励员工在工作中多学习技术、管理、营销方面的知识。不但要学习丰富的专业知识,还应虚心向有经验的员工请教,来应对今后工作中出现的紧急状况。如果不具备学习能力,即使今天再优秀,明天也可能会被淘汰,只有不断学习的员工,才能成为有发展、有价值的人。

● **对员工进行能力考察**

在确定企业的接班人后,企业对其道德品质认可,并进行一段时间的培训、学习之后,还要对接班人进行一定的考察。可以从工作表现上对其考察,也可以通过对周围员工的访问来对其进行考察。虽然员工经过一定的培训与学习,学会了解决问题的方法,但是在实际工作中,员工不一定能做到运用自如。因此对接班人进行一段时间的考察是很有必要的,它可以有效避免企业选错人,避免企业中出现领导“断代”的现象,保证企业的每一位接班人都能力突出,表现卓越,带动企业的经济发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

42.

托利得定律

定律含义:看一个人的智力是否上乘,只要看他的脑子里能否同时并存两种截然相反的观点,而对其行为处世没有任何影响。

【专家解析】

托利得定律是由法国社会心理学家托利得提出的,该定律的内容为,"测验一个人的智力是否属于上乘,只要看其头脑里能否同时容纳两种截然相反的思想,而依然不妨碍其处世行事。"

古人云:将军额上能跑马,宰相肚中能撑船。一个人的心胸有多广,他的事业就有多大。在企业的经营过程中,管理者要不断与人打交道,外面是客户和竞争对手,里面是自己的员工;每个人都有自己的个性、爱好、生活方式,教养不同、文化水平不同,以及生活经历的影响,难免遇到下属冲撞自己、对自己不尊重,或出现与客户不一致的想法等。如何处理与客户、员工之间的关系,关系到企业的长远发展。管理者不能够因为员工顶撞自己,就将员工辞掉;也不能因为受到客户的无端指责,就断绝与客户的一切交易;更不能因为同行间存在激烈的竞争,同行间不露实底给你,就拒绝与所有人联系。

"人非圣贤,孰能无过。"很多时候,作为管理者,更需要有一颗宽容的心。宽容不仅是给别人机会,更是给自己创造机会。管理者对下属的细小过失,应有所容忍,这样不仅保全了员工的面子,也保证了公司的利益。世界上没有样样精通的人才,也没有十全十美的人,任何一个人都有所能,又有所不能。对于企业来说,宁可使用有缺点的"能人",也不使用没有缺点的"完人"。任何人都存在或多、或少的毛病,只要无伤大雅,管理者就无须计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

较，装装糊涂，行行宽容。这样做不仅体现了领导的大度，更展现了领导的睿智；既保全了自己的尊严，又给足了员工的面子；使上下相处融洽，员工愿意为企业效犬马之劳。

袁绍进军曹操时，让陈琳写了三篇文章。陈琳才思敏捷，斐然成章，在文章中不仅将曹操骂了一顿，甚至骂到曹操的父亲、祖父。曹操当时很生气，气得全身冒火，很快，袁绍战败，陈琳被曹操擒住。很多人认为，曹操会杀了陈琳以解自己的心头之恨，但是曹操并没有那样做，而是抛弃前嫌，委以重任。这让陈琳很感动，并在今后的战役中为曹操出了很多好主意。对于一个企业，管理者心胸宽广，容纳百川，并设身处地地替下属着想，可以称得上是一个修养颇高的领导者。

企业管理中，如果管理者总是挑剔下属的毛病，就会极大削弱员工的信心，甚至让员工产生反感，影响员工工作的积极性、主动性、创造性，员工的优势得不到发挥，为企业的发展带来不利影响。

【案例链接】

美国福特公司是世界公认的汽车大户。几乎是白手起家的福特与其继任者福特二世，努力经营，不断创新，创造了举世瞩目的光辉业绩。20 世纪 70 年代福特汽车的年销售额名列全美国大公司第三；拥有资产 200 多亿美元；雇用工人 30 多万；在美国 22 个州有 100 多个分厂，1979 年生产汽车 300 余万辆；全球均设有汽车制造、装配和销售点，协作厂商约 4 万家，成为汽车制造行业的领头军。

福特公司取得这样的成就，与公司的“宽容是用人之本”的用人政策是分不开的。福特公司管理者用人不拘一格，只要员工对公司有利，就将员工放在最合适的职位上，这是福特宽容用人的良好体现。几十年来，福特公司一直坚守着这一信条，为公司创造出良好的业绩。

道奇兄弟是福特公司最早的股东之一，在福特公司后来的管理中，推行限制股东分红利的制度，引起了道奇兄弟的反抗。他们将福特公司告上法院，要用法律来保护他们的权利。在法院审理的过程中，一个叫凯勒的人，负责案件的复审工作，作出了对福特公司不利的判决；他朋友史蒂文森，担任道奇兄弟的辩护律师，对福特大加羞辱。但是福特并没有对此恼羞成怒，他认为凯勒的判决是就事论事。当时福特公司刚刚起步，急需有才华的人；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

福特的态度也很诚恳:只要愿意加入公司,所有员工一律既往不咎。诉讼完结后,他诚恳地对凯勒说:"您何苦要仰人鼻息屈就律师的职位呢?您应该到我这边来,我会欢迎您的。"

凯勒开始的时候拒绝福特的邀请,他不敢相信福特有这么宽广的胸襟。但是,1916年8月,他被福特的诚意所打动,接受了福特的建议,在福特父子公司中任职,并在福特公司今后的发展中扮演着重要的角色。

战后困难时期,凯勒向公司提出了一项节约开支的方案。战争期间凯勒在管理过程中发现,进货时额外的货物供应在生产前进入工厂,占据工厂很大空间,积压了上百万的资金。根据这一情况,他制订减少开支的进货计划,实行原料、零件按计划购买。由于工厂的贮备达到饱和,存货积压金额达到8800万美元,针对这一情况,凯勒研制出多条新的流水线,加快循环,将积压物资转换为成品,并将成品源源不断地运送出厂。凯勒的这一有效政策,在1920年的危机中,对挽救福特公司起到了至关重要的作用。

【操作指南】

宽容是一个企业重要的用人之道,企业要想发展,需要管理者心胸宽广,想得开,看得远,以大局为重。在实际管理中,管理者应用托利得定律,应注意以下几个方面:

- **营造宽容氛围**

在企业的管理中,有很多员工由于害怕犯错,在工作中总是小心翼翼,这样虽然可以避免出错,但是这样会影响员工的创造性思维的发挥,使员工缺乏竞争能力和应变能力,长此以往,企业效益低下,面临倒闭的危险。"海纳百川,有容乃大。"作为管理者,宽容别人会展示你博大的胸襟和恢弘的气势。金无足赤,人无完人,再杰出的员工都有犯错的时候,允许员工犯错,才能从最大程度上避免员工在工作中出现更多的错误。容忍员工的缺点,你会得到员工的尊重,使员工在工作中努力发挥自己的特长,不断进行自主创新,为企业贡献自己的力量。

- **抛弃对员工的成见**

管理者对员工本来就有一种压抑感,如果管理者对员工抱有成见的话,就会使这种压抑感在无形中加倍。一个爱抱成见的管理者和下属的关系肯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

定非常紧张,对于下属犯的过错,总是耿耿于怀。在企业中,由于员工的文化素质、身体素质、天赋等方面存在很大差异。一些犯过错误的人,总是多多少少存在一些自卑和压抑的情绪,针对这一情况,管理者应抛弃对员工的成见,鼓励他们,给他们自信,消除他们的自卑心理,让他们对自己的前途更加乐观。

- **用其所长,避其所短**

在企业的管理中,管理者应容忍下属的过失。世界上没有样样精通的人才,任何一个员工都会在工作中有所能,有所不能。这就需要企业正视每个员工的优点和缺点,采取用其所长,避其所短的原则,充分发挥员工的潜能,激发他们的工作热情,为企业作出应有的贡献;允许员工犯“合理的错误”,不要员工一犯错误,就对其全权否定。对于人才应既往不咎,宽容和体谅员工,从多种渠道发现并给予破格提拔。只有这样,才能使人才真正为企业所用,并广泛招揽人才,为企业树立广开才路,不拘一格求人才的企业形象。

- **重视抱怨处理**

在实际管理中,管理者最难做的就是对员工抱怨的处理,受到员工的抱怨时,处理得当可以防止事件发展成更大的人际冲突。有些管理者对员工的抱怨置之不理,认为随着时间的推移它就会淡化。事实证明,没有得到解决的不满情绪,会在员工的心中不断膨胀,员工会影响身边的同事,并向他们不断地抱怨,得到更多人的认可,小问题发展变大,影响越来越多的员工对企业产生不满。管理者应该重视对员工的抱怨处理:认真倾听员工的抱怨,掌握事实的原委,并在倾听过程中保持心态平和,根据事实作出公正的决定;正视员工的抱怨,不要为了不愉快而逃避问题,答复要具体、明确,让员工满意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

43.

奥格尔维定律

定律含义:善于利用比自己优秀的人才。

【专家解析】

奥格尔维定律是由美国奥格尔维·马瑟公司总裁奥格尔维提出的,该定律告诉我们,如果管理者大胆起用比自己强的人,企业就会成为巨人公司;如果管理者总是任用比自己能力低的人,他们就只能做比你更差的事。

随着市场经济的发展,企业之间的竞争日益激烈。企业之间的竞争主要表现为技术、产品的竞争,而技术、产品的竞争,实际上就是人才的竞争。任何一个企业,都是由人构成的,财富也是由人创造出来的,但是企业与企业也有所不同,有的是乌合之众,有的是精兵良将。选对人,用对人,对一个企业的发展起到至关重要的作用。所谓"用好一个人,救活一个厂"、"用好一个人,富了千万人"就是这个道理。优秀人才具有点石成金、化腐朽为神奇的特殊贡献。

如果每一位管理者都任用比自己能力低的员工,那么企业的效率就会越来越低,企业的利润也因此大幅度下滑,很有可能面临倒闭的危险;如果管理者都大胆起用比自己能力强的优秀人才,企业将会获得强大的生命力,并在竞争中击败对手,不断发展与壮大。起用比自己强的人,对领导来说是一个考验,但是也只有起用优秀人才,才能使企业长久地发展下去。

随着经济社会的发展的多样化、复杂化和人们的消费观念的转变,人才对企业的影响越来越大,拥有优秀的人才已经成为企业发展的关键。任何一家企业,无论规模大小,人才的素质和技能将左右企业的发展与未来,直

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

接影响企业运转的效率,甚至决定企业的生死存亡。美国著名钢铁大王安德鲁·卡内基说过这样一句话:“如果你将我所有的工厂、设备、市场、资金全都夺去,但是只要保留我的组织人员,四年之后,我仍将是一个钢铁大王。”这句话充分表明他十分注重人才对企业的影响,并将人才当成了企业最重要的资产。

在现实中,作为个人而言,能成为一个长久些的优秀人才,是很难的;对企业来说,能发现并留住一个优秀的人才,也是很不容易的。对于一个成功的企业来说,唯有拥有优秀人才才能使企业长久不衰,并使企业得到不断发展壮大。从企业的经营中可以发现,人的作用,尤其是优秀人才的作用一直是企业发展的动力,创造性的优秀人才,更是企业发展的源泉,为企业创造的效益是无法估量的。

企业的管理中,很多管理者总是认为资金是最重要的,但是事实并非如此,资金不是企业发展的关键,即使拥有足够的资金,如果没有优秀的人才,也不能为企业赢得利润;反之,拥有优秀人才,即使资金出现暂时短缺,最终也会找到适当的方法,用较少的资金赢得较高的利润。从经营的最终目标和效果上来看,优秀人才的作用是最大的。没有优秀的人才,企业将无法生存与发展。

【案例链接】

1938 年夏天,在老师特曼的帮助下,戴维·帕卡德和比尔·休利特利用 538 美元,在一个简陋的车库中创办 HP 公司。1987 年,这间车库被政府命名为加利福尼亚州发展史上里程碑式的建筑物,成为远近闻名的“硅谷诞生地”。公司的飞速发展需要有高质量的产品、顶尖的技术和广阔的市场,公司的持续发展除此之外,还需要完善的管理体系、企业文化和更多的优秀人才。换句话说,人才、管理、文化是 HP 持续经营的金三角。

在惠普创立之初,戴维·帕卡德和比尔·休利就下定决心,不让惠普成为“雇佣人,解雇人”的公司,并确立了“以人为本”的用人观。他们将“人才”作为金三角的顶点,HP 最重要的资本。人们所说的“惠普之道”就是惠普的企业文化,它不断招聘人才、会聚人才,并为人才的发展提供一个自由发展的空间;完善的管理体系为人才的培训、管理提供制度保障。企业文化与管理体系的完美结合,支撑起了“人才”这个顶点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

惠普追求一种人性化的企业文化,提倡平等、尊重、宽容、稳健的良好作风,为人才的成长提供自由的空间。因此,公司通过无线上网、移动办公的方式,提高员工的工作效率,加强了员工之间、部门之间的交流,对拓宽员工的技能知识,培养T型人才有很大帮助。企业文化具有很大的包容性,广泛引进各种人才,让员工将自己的梦想与公司的目标相结合,实现公司利益最大化和个人能力的提升。为此,公司举办了俱乐部,定期举办精彩的活动。并通过这些活动,使员工之间的交往、沟通更轻松、愉快,给员工一种家的感觉,增强了员工的归属感。

惠普坚持对人才的培养,并力争在各国培养一流人才,使他们在国际上大显身手。因此,惠普经常对员工进行培训,并鼓励员工努力学习,实现自我超越;公司内部最具潜力的人才,公司将对他们进行多方位的领导才能培训,惠普的文化和管理为公司培养了一批人才。

惠普的"金三角"焕发出夺目的光芒,正是因为惠普的企业文化和管理,为公司会聚了最优秀的人才,惠普公司才能够在国际竞争中脱颖而出,成就自己辉煌的业绩。

【操作指南】

在企业的发展过程中,优秀人才作为第一资源,用其自身的知识、技术和智慧给企业带来了生机与活力,为企业的发展作出重大贡献。在实际管理中,管理者应用奥格尔维定律,应注意以下几个方面:

- **任人唯贤,不避亲疏**

企业的管理过程中,不应以亲疏来决定是否任用人才,只要有才华,都可以将人才引进到企业中来,为企业所用。任人唯亲,容易将平庸的人放到企业重要的岗位上,滋生官僚之风,既妨碍企业的正常发展,又排挤真正有才能的人才,抑制优秀人才才能的发挥,使企业的效率低下,利润大幅下滑,面临危机。因此,管理者不要将个人感情、个人喜好带进企业的用人过程中,只有做到"慧眼识真才,无私用贤才",唯才是举,任人唯贤,才能提高企业整体效率,使企业在竞争激烈的市场中击败对手,获得长远的发展。

- **充分发挥人才的潜力**

在实际管理中,优秀人才的潜力是巨大的,只要管理者用心去挖,总能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为企业创造出惊人的价值。努力发掘人才的潜力，能为企业创造最高效益。如果用冰山来比喻人的潜能，它有90%都是沉在水面以下没有被开发的，而漂浮在水面上的10%，就是他表现出来的各种能力。一个企业如果善于挖掘、发挥人才的潜能，将有效地提高企业整体工作效率，增进企业的创新能力，造就良好的企业文化氛围。管理者要给优秀人才提供自由发展的空间，让人才在工作中不断成长，并给优秀人才提供挑战性的工作，让他们在工作各方面得到锻炼与提高，不断为企业创造效益，使企业不断发展壮大。

- **关注人才的成长**

从某种意义上来说，人才的成长，决定了企业的发展。企业要想发展，就要不断关注人才的成长与发展，并鼓励人才不断学习，实现自我超越。为此，企业可以对人才进行培训，帮助人才成长，让人才不断进步，在工作中不断提高，带动整个企业综合水平的全面提高，为企业作出应有的贡献。企业发展到一定阶段要靠文化力来驱动，而企业的人才观是企业文化的核心，也是企业管理的核心。因此，时刻关注人才的成长，并不断鼓励人才成长，才能让企业在竞争中保持强有力的实力，在竞争中处于不败之地。

- **疑人不用，用人不疑**

在企业中，管理者并不一定是最聪明的人，但能够协调并激发人才的潜力，就是一个好的管理者。人才是塑造企业品牌的核心资源，人才的竞争成为了企业竞争的重要内容，要使人才充分发挥其聪明才智，信任是最重要的。只有充分信任员工，对员工做到疑人不用，用人不疑，不论员工的等级高低，都能从中发现可以利用的价值，并相信员工的实力，针对其特点，岗位需求等，合理利用人才。并对工作中表现优秀的人给予奖励，培养员工工作的积极性，增强员工的责任感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

合作篇

44.

华盛顿合作定律

定律含义：一个人敷衍了事，两个人相互推诿，三个人永远也成不了大事。

【专家解析】

华盛顿合作定律告诉我们 1 + 1 < 2 的道理，对于一件事来说，如果企业要求员工单独完成任务，员工的责任感就会加强，并作出积极的反应；如果企业要求一定数量的员工共同完成任务，员工的责任感就会变弱，遇事总是往后退。

企业的管理中，经常会出现华盛顿合作定律的现象。一个人可以完成的任务，让两个人去做，结果两个人之间相互推卸责任，都本着让对方多付点责任的态度，谁也不肯对事情负责，结果任务完成不了，还要加派另外的人来协助，除非有一个人勇于站出来承担责任，任务才有可能被完成。为什么会存在这样的现象呢？因为每个人都可能觉得其他人没有尽全力工作，为了公平起见，自己也应相应减少工作；还有人认为自己的努力微不足道，个人的努力与任务的完成没有明确的关系，因此降低对自己的要求，不能全力以赴地工作。

人与人的合作，并不是简单的人力相加，而是要复杂、微妙得多。在这种合作中，如果每个人的能力都为 1，10 个人来合作共同完成一项任务，产生多种不同的结果，总的来说分为两种：一种比 10 大，这种结果是最好的；一种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

比 10 小,甚至比 1 还小,原因是 10 个人中有人偷懒。在一起工作的人越多,偷懒现象就越严重,这与人与生俱来的惰性有很大关系。

企业是一个有机的整体,整体的合力不是员工能力的简单相加。一个人的能力总是有限的,当一份工作超过个人能力范围时,这就需要团队合作共同完成。团体不仅能发挥员工的个人能力,还能加强员工之间的理解与沟通。每个人都将团队的任务当成自己的任务,在工作中积极表现,共同合作,圆满地完成工作任务。如果只想着自己出人头地,对他人不管不顾,置集体的利益于不顾,即使能力再强,也不可能完成任务。企业中,最重要的就是每个员工的密切配合。生活在当今这样一个充满竞争的时代,生存变得越来越困难,正是因为这样,我们才要与别人合作,更高效地将合作法则运用到我们的工作中,提高企业整体效率,使企业立于不败之地。

衡量一个企业是否有生命力,是否有发展前景的关键是看企业是否有团队精神,企业的员工是否有团队意识。随着市场竞争的日益激烈,企业就像一艘正在参加比赛的龙舟,员工就是龙舟上划船的水手。员工划船的频率是否一样,员工的劲儿能不能用到一块儿,都将是企业能否快速向前发展的关键。只有团队合作最好的龙舟,才能夺冠,只有团队合作最好的企业,才能赢得竞争的胜利。企业的良好运转,取决于所有员工的团结协作。每个员工都为企业的成功负起责任,也为每个同事的成功承担义务,员工与员工的出色合作,将会为企业的辉煌增添绚烂的一笔。

【案例链接】

案例一

美国的麦克斯那公司,是一个规模不大的工业公司。公司在创建时只有两个人,迈克和他的妻子。由于策略灵活,以及两人的不懈努力,公司很快发展起来。随着公司的发展,公司的业务越来越多,夫妻俩经营起来有些吃力,于是迈克招聘了两个人,一个人帮他处理公司业务方面的事宜,另一个人协助妻子管理日常办公等方面的事宜。两年过去了,企业在一步步走上正轨,公司的业务也取得了很大进展。

随着业务的不断发展,公司的效益越来越好,迈克夫妻俩买了一栋楼,设立了很多部门,公司的优秀人才也越来越多。但是,迈克却感觉不如以前那样轻松了。以前只要一个星期就能完成的工作,现在需要半个月的时间;

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

以前大家在一起工作的时候互相帮助、相互配合,现在却钩心斗角,各干各的,谁也不会主动帮助别人。在他的团队里,员工总是认为别人没有为公司付出,只有自己付出了,为了不让别人分享自己的劳动果实,减少了自己的努力。由于对员工的矛盾视而不见,没有意识到问题的严重性,导致团队的问题越来越严重,部门与部门之间难以协调,甚至出现客户掉换产品需要等3个月的事件。公司的利润也大幅下滑。

案例二

一家大企业招聘市场营销人员,6名应聘者顺利通过初试,进入由企业总裁亲自把关的复试。总裁通过这几名应聘者的详细资料和初试表现,对这几个人都很满意。但是由于招聘的人数有限,因此,总裁给这6名应聘者出了一道题。

总裁将这6个人随即分成了甲、乙两组,甲组负责调查青少年用品市场,乙组的人负责调查老年人用品市场。在他们调查市场之前,总裁叮嘱他们说:“我们企业录用的人是来开发市场的,因此你们必须对市场有敏锐的洞察力。通过这次市场调查,是想考察一下大家对新行业的适应能力。期待每个小组成员的完美表现。为了避免出现盲目的市场调查,我的秘书已经准备了一份相关的资料,作分析报告时可以参考一下。”

一个星期后,6个人将自己的市场分析报告递交到总裁手中,总裁看完后,站起身来,走向甲组的3个人,并与之一一握手,公布甲组的3个人被公司录取。看着其余应聘者疑惑的表情,总裁平静地向人们解释道:“请大家打开秘书给你们的资料,交换一下看看。”每个人在看到别人的资料后,对自己所调查的市场有了一个全新的认识。原来每个人手中的资料都是不一样的,也都是不完整的,他们分别得到的是自己所调查市场过去、现在及将来的分析。总裁说,甲组的3个人非常聪明,他们互相借阅了对方的资料,补全了自己的分析报告,给了我一个比较全面的市场报告。而乙组的3个人却分头行事,离开了自己的团队,给我提供的是一份片面的市场报告。出这样一个题目就是为了看看大家的团体合作意识,团体的合作是企业成功的保障。

【操作指南】

企业中最重要的就是员工与员工之间的密切合作,如果每个人都不讲究合作,只注重个人的表现,那么员工之间就不能紧密合作,也就不可能建

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

立高效的竞争团队了。在实际管理中，为了避免出现华盛顿合作定律的现象，管理者应注意以下几个方面：

- **挑战办公室政治**

任何一个企业，都免不了钩心斗角的现象，这种现象叫做“办公室政治”，办公室政治是引起内耗的重要原因，是对华盛顿定律的直接表现。当员工之间存在反应敏锐、主观意识强烈的人时，办公室政治是无法避免的。如何应付办公室政治，以下有几条好的建议：企业内部的钩心斗角有很大一部分原因是由缺乏沟通引起的，因此加强与员工之间的沟通，在沟通的过程中要注意认真倾听，积极、主动地获取信息，抓住问题的实质；细心观察员工在工作中的表现，发现员工之间存在矛盾要及时调节，减少员工之间的摩擦。

- **明确责任**

在企业中，如果出了问题或面对不可能完成的任务时，员工相互推诿，敷衍了事，很有可能是工作任务分工不明确造成的。为什么三个和尚没水喝呢？原因很简单，三个和尚没有达成共识，没有做到明确的分工。解决吃水问题，关键是管理。可以采取轮流挑水的方法，这样吃水的问题就轻松得到了解决；还可以提出分工负责，挑水、砍柴、做饭各由不同的人负责，每人明确责任，同时又加强了分工合作，这样不仅吃水问题得到解决，也成立了新的管理制度；还可以建立一种激励机制，谁主动承担挑水，对寺里贡献大，在资源分配、职务晋升等方面就有优先权。这样，不仅吃水问题解决了，还带动了寺庙的“精神文明”发展，寺庙管理上升到一个新层次。将三个和尚解决喝水问题的方法运用到企业的实际管理中，就可以明确分工，让每个人都知道自己该干什么，有效遏制华盛顿合作现象的发生。

- **让三个人做五个人的事**

华盛顿合作定律告诉我们，用最少的人做最多的事是最好的方法。一般的企业总是按照 5 个人做 5 个人的事来分配工作，员工的工作量不是很重，领的薪水也合乎要求，员工做起事来积极性不高；管理差的企业按照 5 个人做 3 个人的事来分配工作，领的却是 4 个人的薪水，这样会造成企业的损失，虽然工作量不大，但同样是上 8 个小时的班，员工会因领的薪水少而不高兴。最合理的管理是让 3 个人做 5 个人的事，领 4 个人的薪水。这样既能激

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

励员工努力工作，还能为企业节省一个人的开支，同时加强了员工之间的合作，提高了企业整体的工作效益。

- **促进员工之间的交流**

英国作家萧伯纳有句名言说得好："两个人各自拿着一个苹果，互相交换，每个人仍然有一个苹果；两个人各自拥有一个思想，互相交换，每个人就拥有两个思想。"如果企业中每个员工都能把自己掌握的知识、技术以及经验都拿出来与其他员工共享的话，就会产生巨大的能量，就会产生 1 + 1 > 2 的神奇效果。这样企业的效率是所有员工的效率之和，企业的智能是每个员工的智能的结晶，企业整体的实力大于所有员工的实力总和。一个企业成长的过程，就是员工思想不断交流、智慧火花不断碰撞的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

45.

卢维斯定律

定律含义:谦虚不是将自己想得很糟,而是完全不考虑自己。

【专家解析】

卢维斯定律是由美国心理学家卢维斯提出的,该定律告诉我们,一个人要谦虚,如果将自己想得太好,就容易将别人想得很坏。

孔子是古代著名的思想家、教育家,他知识渊博,但从不骄傲。一次去晋国的路上,一个7岁的小孩拦住去路,非要孔子回答他两个问题,第一个问题是:为什么鹅的叫声大?孔子回答:因为鹅的脖子长,所以叫声大。孩子点点头,又提出第二个问题:青蛙的脖子短,为什么叫声也大呢?孔子答不出来,他惭愧地对身边的学生说,在这方面我不如他,他可以做我的老师了。即便圣人,在其擅长的领域之外,也要保持谦虚,虚心向别人学习。如果将自己想得太好,就会将别人想得很糟,招来别人的批判。但是谦虚得过了头,就变成了伪谦虚。员工不敢将自己想得很好,甚至将自己想得很糟。很多员工受到伪谦虚的影响,不仅丧失了挑战和创新的精神,还会使员工自卑、胆小、怯场、行动婆婆妈妈等问题相继出现。

谦虚的尺度很难把握,不是将自己想得太糟了,就是将自己想得太好了。只有做到忘却自己,进入一个忘我境界,将个人利益、名誉、地位等因素都暂时抛开,将个人的一切置之度外,才会心胸豁然开朗,没有了拘束、做作与虚伪,将全部身心都投入到工作中去,轻松走进员工的心中,与员工合作愉快。从卢维斯的角度来看,谦虚就是"完全不想自己",达到忘我了,就做到谦虚了。不再受到个人利益的左右与干扰,就会采取实事求是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的态度,不会出现自己明明知道却说不知道,也不会不懂装懂。但是,要做到真正的忘我是很难的,个人利益、名誉、社会地位等时刻左右着人们的思想。只有历经磨炼,下定决心,学会做一个忠实的观望者和虔诚的倾听者,能够平心静气地做到忘我的观望与倾听,就能把握好谦虚的尺度了。谦虚使人进步,骄傲使人退步,具体来讲,谦虚能够给企业带来以下好处:

- **发现企业的不足**

谦虚使人虚心接受别人的意见,并对自身进行相应改进,使自己不断成长。在企业的管理中,管理者不要总是高高在上,认为自己无所不能,更不能目中无人,对员工的意见嗤之以鼻。尺有所短,寸有所长,无论一个人的能力有多强,也会有出错的时候。虚心听取员工的意见,能使管理者及时发现企业中的不足,并在今后的工作中吸取教训,保证不会出现相同的错误。

- **不断向优秀企业学习**

谦虚使人虚心向别人学习,将别人的优点融入到自身的发展中来,使自己迅速生长起来。企业的管理也是一样。企业都是在学习中不断进步,在进步中不断成长的,管理者只有虚心向优秀企业学习,不断引进优秀企业的技术、经验及管理方式,企业不断改进,使企业不断进步,获得更多的利润。

【案例链接】

东芝公司是1875成立的,经过不断的发展壮大,已经成为全球高科技产品的主导者,产品包括先进的半导体元件、显像管、彩电、电脑及工业发电机等。东芝公司在全球设立了315家分公司,2000年,东芝半导体的销售额继INTEL之后,位居世界第二位。

日本东芝公司坚持“尊重人才就要对其委以重任”的用人原则,员工有十分才,就对其委以十二分的重任。正是这种用人原则,使东芝公司不断发展壮大。东芝认为人都是有缺点的,即使再有才能,也有判断失误的时候。仅凭一位上级的判断来决定企业的发展前途,容易导致企业误入歧途。因此,对于公司的人事问题,不应该由一个人来决定,而是管理者保持谦逊的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

态度，由多个人来共同商议，然后作出最终决定，这样就不会漏掉对公司有用的优秀人才。

在决定人事问题时，公司内部要进行广泛讨论，而不是一个领导说了算。公司会集合有关人员，不论级别高低，认真展开讨论，集思广益，以减少失误。倾听各层员工的意见后，领导会以虔诚之心来决定人事问题，确保不漏掉优秀的人才。

东芝经常向管理者灌输这样的意识：每个部门的主管，其下属都是他向公司借用的，因此不要借用太多，但是也不要借了就不还。不能独霸有能力的人，却不给他更好的发展空间，使其不能为公司发挥更大的作用。除此之外，东芝还要求公司内部每层管理者，提前考虑事业的“继承性”问题。如果一个领导只想着完成自己的工作就行了，那他就只是一个普通的员工了；如果他十分重视接班人的培养，并善于把握交接班的时机，那他就是一个出色的管理者了。因此，东芝公司建立了接班候补制度。规定每个管理者要在两年之内培养出两个接班人，以确保本人随时调任，这样不仅优秀员工可以得到提拔重用，管理者本人也将步步高升，获得更好的位置。

在如何任用专家方面，东芝公司也提出了非常独到的见解。东芝认为如果技术人才懂管理，那么他的技术设计能力肯定更合理，更适应市场的需求。因此，东芝公司倡导：不仅要尊重专家，虚心向专家学习技能，还要给专家一定职务，以树立专家的威信。为此，东芝公司采取了以下措施：第一，公司上下形成尊重专家的良好风气，也称公司中的优秀人才为专家；第二，管理者以身作则，最大限度地尊重专家的意见，并带领全体员工都尊重专家的意见，严格按照专家说的做；第三，在待遇上，专家的待遇高于管理者。如果是一流的专业人才，即使他们的待遇超过公司领导，也必须执行。正因为东芝公司保持谦虚的用人制度，才使东芝的人才充分得到发挥，为企业创造出辉煌的成绩。

【操作指南】

谦虚使人进步，骄傲使人落后。企业也是一样，企业要想获得长远的发展，需要管理者时刻保持谦虚的良好心态，做到不骄不躁，虚心听取员工的意见。在实际管理中，管理者应用卢维斯定律，应注意以下几个方面：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- **善于与员工沟通**

企业的管理中，有大部分时间是用在沟通上，比如开会、谈判、报告等，但是企业中大部分问题都是由沟通障碍引起的。在许多企业中，管理者与员工之间存在一堵厚厚的墙，这堵墙阻碍了员工与管理者的交流，也阻碍了企业整体效率的提高，以及团队凝聚力的形成。建立系统全面的沟通机制，管理者多深入基层进行考察，与基层员工多交流，关注每一个员工，重视每一个员工提出的意见和建议，能拆除管理者与员工之间的隔阂，及时发现员工在工作中的各种问题，也能使员工的建议得到采纳，帮助企业进步，不断发展壮大。

- **欣赏员工**

人都有一种强烈的愿望，希望被人欣赏。欣赏能给人自信，让人感到满足，使人兴奋，积极向上，勇于进取。同样，在企业的管理中，管理者乐于欣赏员工，关注员工的成长，对其在工作中的良好表现给予表扬，鼓舞员工在工作中有更好的表现；不断发现员工身上的优点，采取谦虚的态度向员工学习，并激励员工之间相互学习，共同提高；充分信任员工，使员工更加自信地面对工作，使公司上下团结一致，保持高度的凝聚力和向心力；对员工身上的缺点要多包容，给员工提供轻松的工作环境，发挥员工的积极性，并通过员工自身的提高，带动企业不断发展。

- **实事求是**

在企业的管理中，面对员工的意见和建议采取实事求是的态度。有很多员工因为心血来潮，向管理者提出一些建议，这些建议实施起来，会造成公司成本增加，但公司效益没有明显好转。针对这一情况，管理者应该采取实事求是的态度，一方面，肯定员工为企业提建议的行为，使员工感到企业是提倡员工提意见的；另一方面，鼓励员工换个角度思考问题，从而为企业提出更好的建议，促进企业的发展。管理者不仅自己要以身作则，还要教导员工也要实事求是，对工作上的问题不要似懂非懂，要彻底将问题搞清楚，弄明白，使自己在学习中不断成长。

- **全面看问题**

在企业的管理中，管理者经常因为信息掌握不全，对市场规律把握不到位而作出错误决策，这样不仅影响企业经济效益，还会引起员工不满，在工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

作中产生抵触情绪,影响其工作表现。为避免这一现象发生,管理者应针对企业的各种情况,包括企业赢利情况、员工提出的意见和建议、市场信息等综合考虑,全面看待问题,保证为企业作出正确的决策。管理者在作出决策前还可以向有经验的员工请教,听听员工对决策的看法,落实每个员工的好建议,为公司的发展积极作出贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

46.

斯坦纳定律

定律含义：在哪里说得越少，在哪里听到的就越多。

【专家解析】

斯坦纳定律告诉我们，只有认真地听取别人的，才能更好地说出自己的。

兼听则明，偏听则暗。所谓“兼听”，就是多方面听取意见，只有这样，才能明辨是非，正确地认识事物，并对事物作出判断；如果仅听取一方面的意见，就不能把握问题的实质，犯片面性的错误。事物的错综复杂，加上人们自身知识、经验、观念等因素的影响，人们难免会作出错误的判断；如果将各种意见集中到一起，去伪存真，自然就会作出一个正确的判断。企业也是一样，在企业的发展过程中，经常会作出重大决策，如果片面地看问题，就很容易作出错误的决定，影响企业的美好前途。

封建帝王将相中，有许多人意识到“兼听”的重要性，并因此取得了骄人的成绩。毛泽东主席是一位善于倾听群众意见的伟大领袖，他告诫身边的人到群众中去倾听群众意见；倡导“要做群众的先生，先做群众的学生”；鼓励群众“知无不言，言无不尽”；教导每一个领导干部重视群众的意见，要“有则改之，无则加勉”。伟人注重“兼听”，企业的管理者更应该将“兼听”运用到企业的管理当中，多听取员工的意见，企业将获益匪浅。

在企业的管理中，决策是企业做任何事情的第一步，也是最关键的一步。决策失误，将会给企业带来无法估量的损失，甚至使企业破产。企业在作出重大决策时，多听取员工意见，兼顾各方面的信息，就能从最大程度上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

提高公司决策的正确性,使企业不断向前发展,还能调动员工的积极性,使员工在工作中更加努力,不断为企业创造效益;员工向企业提出好的意见和建议,使企业在发展过程中少走弯路,使企业不断发展壮大。

如果员工的建议得不到重视和采纳,员工的工作积极性就会下降,甚至对自己失去信心,不再关心企业的成长,工作效率也越来越低。员工的工作效率下降,会使企业的运转受到影响,造成人员的大量流失。管理者要认真对待员工的建议,与员工进行有效的沟通,及时采纳员工的意见,员工就会增强对企业的归属感和责任感;并让员工产生强大的信心,员工的新构想、新观念就会不断涌现出来;员工的眼界越来越开阔,考虑问题越来越深,不但为企业的发展提供了有价值的信息,而且员工自身也得到了成长,实现了企业与员工的双赢。对于员工提出的建议,即使存在缺陷,也不要打消员工的积极性,可以组织员工对其进行讨论,并加以完善,在今后的工作中加以实施。这样员工提出意见的积极性就会受到极大鼓舞,员工更乐意留在企业中,并为企业的发展作出巨大的贡献。

【案例链接】

辉瑞制药有限公司是世界著名的制药公司,公司的产品远销全球150多个国家和地区。2003年,辉瑞公司并购了全球500强企业的法玛西亚公司,经过一段时间的磨合之后,新辉瑞的竞争优势更加明显。

辉瑞制药有限公司是出了名的关心型雇主,公司关注自己的每一位职工的成长,并在员工工作过程中尽量做到“让员工开心满意”。“让员工开心满意”是辉瑞公司的终极目标,也是辉瑞公司文化的核心。辉瑞公司在对领导层的管理过程中,注重员工,以人为本。让员工开心,就是让员工满意。工作中员工处处感受到公司的关怀,从而更加努力地工作,不断提高自己的能力,使自己和公司共同发展。

要想让员工开心满意,就要加强与员工的沟通。通过沟通,公司才能知道员工在工作中遇到的困难,员工的真正需求,以及员工在工作过程中的不满等。想要员工为公司的发展作出贡献,就从沟通开始,从关心员工开始。辉瑞公司最适合女性员工工作,因此,公司专门制定了针对女性员工的政策,还设立了针对女性员工的培训体系。公司对女性员工特别照顾,甚至在特定时间,允许员工带着孩子来上班。这些政策,都是通过管理者与员工沟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通,从员工的意见、建议中得来的。

辉瑞公司平时十分注重与员工的沟通,为了更好地从员工那里得到最直接的反馈,公司不仅设有总经理网站,设立了各种意见箱,来收集员工的各种意见;还会不定期召开总经理与普通员工的对话,积极了解普通员工的情况;另外,为了强调沟通,公司专门设立了内部沟通经理的职位,并不是每个公司都有这样的职位。正是通过了独特的沟通方式,使辉瑞公司实现公司的文化、战略、政策、目标融入到公司每一个员工的心中,使每一位员工都将公司当做自己的家,并在工作中积极表现,为公司的发展贡献自己的力量。

在辉瑞公司的员工中,60%为销售人员,很多销售人员都有机会晋升到管理层。辉瑞公司给员工灌输一种思想:未必人人都当官;但是另一方面,公司为员工提供细致、明确的职业发展规划,让员工知道晋升需要哪些条件,晋升后将会有哪些权利、义务、福利的变化。公司乐意培养销售出色,同时又有管理愿望,并具有一定管理水平的员工,通过与员工的不断沟通与培训,将他们发展成为管理队伍中的一员。辉瑞公司努力给员工营造一个公平的晋升平台。在制度上,实行透明的政策。一旦新职位出现空缺,所有员工都可以申请。评估小组对员工进行严格评估,并综合考虑各种因素,作出最终决定。

辉瑞公司注重与员工沟通,关心员工,并为员工营造公平竞争的氛围,将关心员工落到实处,在工作中处处体现出来,真正做到让员工开心满意。这样会激发员工的工作热情,员工会更加卖力地工作,努力提高工作效率,充分发挥自己的聪明才智,为公司创造更高的效益。

【操作指南】

管理者要善于倾听员工的意见,不要因为员工的地位卑微或文化水平低,便听不进去。古语说得好:“智者千虑,必有一失;愚者千虑,必有一得。”因此,管理者与员工面对面地交流,可以保持员工对企业的信任,并激发员工的工作热情;还可以掌握多方面的信息,有利于企业在众多的同行竞争中击败对手,使企业不断发展壮大。在企业管理中,管理者应用斯坦纳定理,应注意以下几个方面:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- **个别访谈**

在企业的管理中，想获取更加深入、详细和全面的信息，就可以采取个别访谈的方法对员工进行单独访问。深入员工的内心，了解员工的想法和观念；深入了解员工在工作中的各种情况，能使管理者有更多机会了解员工的真实情况，以及他们在工作过程中遇到的各种困难等。管理者通过与个别员工的访谈，可以挖掘员工的潜力，使员工的优势得到充分发挥，这将对企业的发展产生深远影响，同时还会暴露出企业的不足与缺陷，管理者对企业不好的地方进行改进，既采纳了员工的建议，调动了员工工作的积极性，又保证了企业不断向前发展。

- **召开员工大会**

企业在管理过程中，不仅可以采取个别访谈的方式，也可以开职工大会，从各方面了解企业各种信息，加强企业与员工之间的沟通，引领企业走向更美好的明天。企业可以针对某一问题，让员工进行深入讨论，了解员工对于这一问题的看法以及影响这种看法的背后的原因。座谈会不同于个别访谈，它要在有经验的主持人的带领下，充分与员工进行互动，让员工畅所欲言，为企业的发展出谋划策。这种互动将会为企业提供更多信息，管理者可以根据这些信息对企业进行改进，促进企业进步。只有采取客观的态度，仔细搜集各种信息，掌握市场动态，并广泛听取员工的意见和建议，才能保证企业在发展过程中少走弯路，不断向前发展。

- **进行员工满意度调查**

企业可以定期进行员工满意度调查，更好地了解员工的想法。通过有效的沟通渠道，针对企业的机构、管理、政策等展开调查；客观、公正地对待员工的意见和建议，员工就会感到被重视，进而产生与企业荣辱与共的意愿，认真履行自己的职责，为企业承担更多的责任，千方百计提高自己的能力，为企业的发展出谋划策。

- **实行人性化管理**

企业要想不断获得各方面的信息，光靠组织个别访谈、举办员工大会是远远不够的，只有进行人性化管理，才能不断获取信息，企业才能获得源源不断的动力，不断向前发展。在企业管理中，管理者不要总是高高在上，要多与员工交流，与员工打成一片，了解员工在工作中的困难，并帮他们及时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

解决困难;还可以设立意见箱,鼓励员工将工作中遇到的问题向企业如实反映,以便使问题得到有效解决;员工还可以将工作中的心得与感悟与领导多交流,及时将好的建议传达给领导,以便管理者对企业作出调整,为企业的发展贡献自己的力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

47.

木桶定律

定律含义：一个水桶盛水的多少取决于木桶中最短的木板，而不是木桶中最长的木板。

【专家解析】

木桶定律是由美国管理学家彼得提出的，该定律告诉我们，在管理过程中要努力提高企业的劣势环节，以提高企业的整体水平。

木桶定律有三层含义：

一、只有构成木桶的所有木板都足够高，并且木板高度相差无几，木桶才能盛满水；

二、如果构成木桶的木板参差不齐，木桶是不可能装满水的，而且所有木板中高出最低木板的部分是毫无价值的，高出部分越多，浪费越严重；

三、想增加木桶的容量，一味地追求越来越多的高木板是行不通的，只有设法加高最低木板的高度，才有可能达到最终目的。

如果将企业比做一个木桶，那么木桶中的每块木板就相当于每一位员工，最短的那一块就是能力最弱，表现最差的员工，能不能使木桶装满水，提高整个工作效率，取决于能力最弱、表现最差的那位员工。木桶盛水的多少，起决定性作用的是最短的木板，因为水的高度是与最短的木板平行的。除此之外，木桶的容量还与木桶的直径大小、木桶的形态，以及木桶的使用状态有很大关系。因此，我们可以得到以下几个推论：

一、木桶的盛水量，还与木桶直径的大小有很大关系。

每个企业都是一个木桶，木桶的大小不可能完全一样，直径大的木桶，其盛水量肯定要多于其他的木桶。一个企业在进入市场的时候，它的各部

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

门起步并不完全一样，有的部门基础扎实，有的部门相对薄弱，有的部门为企业赢利较大，有的部门亏损严重，这对企业的最初发展起关键性作用。在发展过程中，企业要注重团队精神，与员工增加互动，避免出现好的越好，差的越差，以提高企业的整体效益。

二、每块木板都相同的情况下，木桶的盛水量还与木桶的形状有很大关系。

懂一点物理知识的人都知道，在周长相同的情况下，圆形的面积比方形的面积大。因此，圆形木桶是不同形状木桶中盛水量最多的，它强调企业运转的协调性和向心力，围绕一个中心形成适合自己的圆，企业的每一部分资源都用在实现企业核心价值上。因此，企业管理者不能偏袒任何一个部门，要重视对企业贡献大的部门，更不要忽略对企业贡献小的部门，加强对整个企业的控制力，来实现企业的核心价值。

三、木桶的最终盛水量，还与木桶的使用状况有一定关系。

每个木桶中都存在最短的一块木板，最初的定律告诉我们，木桶的盛水量取决于最短木板的高度。但是，在实际使用过程中通过相互配合，也可以增加一定的盛水量，如将木桶向长木板方向倾斜，其盛水量就比正立的木桶多；也可以将长木板部分截下，补齐其余木板，从而提高木桶储水量。一个企业，要想良性运转，就要做到目标明确，并且各个部门为了这一个目标配合默契，作好相互的弥补和衔接，导致最终储水量的增加。单个的木板再长也不能用来盛水，只有将不同的木板组合起来，形成一个完整的木桶，才能盛更多的水。企业要想不断发展，就不能光注重企业中表现卓越的员工，要多关注普通员工，从普通员工身上找出可以利用的价值，来赢得企业的最终的胜利。

【案例链接】

案例一

美国亨利食品公司的总裁亨利·霍金士，有一天突然从化验单上发现，他们的食品配方中起保鲜作用的添加剂有毒，虽然毒性不大，但是长期食用会对人体有害；如果将其从配方中删除，食品的鲜度就会受到很大影响；倘若将其公之于众，势必会引起同行的强烈反对。经过仔细斟酌，他下定决心，将此事向社会公布：防腐剂有毒，对人体有害。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

亨利·霍金士向社会公布防腐剂有毒这一举动，引起食品加工企业老板的强烈不满，他们聚到一起，用尽一切手段对亨利·霍金士进行打击报复；并强烈指责他另有居心，通过打击别人来抬高自己的身价。同行的打击报复让亨利公司面临破产的危险。

这场战争持续了4年，亨利公司即将破产时，却依靠家喻户晓的名声获得政府的大力支持，其公司产品也成为了人们放心食用的热门货。一切为顾客着想，坦诚地将公司的"短处"公之于众的做法，让亨利公司得到了社会的理解，以及广大顾客的认可。

之后，亨利公司在短时间内恢复了元气，公司规模也得到迅速扩大，成功坐上了美国食品加工行业的第一把交椅。

案例二

有"经营之神"之称的松下幸之助，早在1945年就提出"公司要发挥全体职工的奋斗精神"，他向职工灌输"全民经营"的思想，用全体职工的精神、肉体、资本集结成一体的综合力量来经营松下。为了培养坚强的团队，直到20世纪60年代，在每年正月的一天，松下公司在松下幸之助的带领下，头戴头巾，高举着旗帜，将企业产品送出。看着几百辆运货车是出厂门的壮观场景，每一位职工都产生自豪感，并为自己是公司的一员感到骄傲。

除了增强全体职工团体意识，松下公司还尽最大可能发挥每一个职工的潜力。为此，公司设立提案奖金制度，花重金征求每个职工的意见和建议。虽然公司每年颁发奖金花费百万以上，但是这种提案制度每年为公司所省的钱远远超过所发的奖金。松下公司设立这一制度，其最终目的不是节约成本，而是让每个职工都参加到公司的管理中来，每个职工的才能在其工作岗位上都能得到最大程度的发挥。正是充分认识到团体力量的重要性，并在管理过程中处处体现这一思想，使职工将松下公司当成自己的家，将自己当成公司的主人，向公司提出各种意见和建议，随时随地为公司的利益着想。正是有了这样的"全民动员"，才使松下成为世界闻名的超强企业。

【操作指南】

企业中总是会存在"最短的木板"，为了企业的发展，不是注重提高企业中最长的木板，而是要发挥企业中"最短的木板"的最大潜能，来提高企业的整体竞争力。在实际管理中，管理者应用木桶定律，应注意以下几个方面：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- **重视"最短木板"**

木桶定律告诉我们,企业中,决定企业整体竞争力大小的不是那些能力最强,表现最优秀的员工,反而是那些能力最弱,表现最差的员工。最短的木板对最长的木板有着限制和制约的作用,最大程度上决定了企业的竞争力以及企业的综合实力。只有提高企业中能力最弱,表现最差的员工的能力,企业的竞争力才会强大。劣势决定优势,劣势决定生死,这是市场竞争的残酷法则。在实际管理中,管理者应将目标定在整个企业的各个部门,重视企业中的薄弱环节,加强对薄弱环节的管理,以提高企业的整体实力。

- **发挥"最短木板"的潜能**

企业管理中,制约企业发展的是为数不多的几个关键因素,例如管理能力、资金、技术、人才等,一个企业经营得再好,企业中都存在薄弱环节。正是这些薄弱环节使企业中许多资源闲置甚至浪费,发挥不了其潜在的作用,严重影响企业的长远发展。在管理企业的过程中,管理者就是要将这些潜力发掘出来,来提高企业的整体实力。管理者要鼓舞员工的士气,让企业中每个员工都信心满满地工作,带动全体员工的工作热情,尤其要多鼓励能力差的员工,重新燃起他们的工作热情。给能力差的员工提供机会,激发他们的积极性。对于取得了成绩的员工应给予表扬,并给予一定的奖励;对于表现不好的员工,要给予适当的安慰,并鼓励他们在下一次积极表现,努力为公司作贡献。对于个人来说,荣誉多了容易使人骄傲自满,但是对一个企业来说,荣誉会不断激发员工的干劲,发挥员工身上的最大潜能,为公司作出应有的贡献。

- **注意"长短木板"的配合**

企业在经营过程中,即使企业的决策再正确,企业的制度再完美,企业的规划再周全,如果不注重企业"最短木板"对企业的影响,"最短木板"就会让所有的付出都付诸东流。"最短的木板"限制、制约"最长的木板"的发展,因此,为了提高企业的业绩,增强企业的市场竞争力,企业应狠抓企业中的薄弱环节,"取长补短",弥补工作中出现的不足。企业中各部门密切配合,每一个部门都在其位置上发挥特定的作用,在保证企业优势项目的基础上加强对的薄弱环节的管理,双管齐下,对工作中出现的"缝隙"加强防护,做到"滴水不漏"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- **提倡团队精神**

一个企业，不光是因为某一部门的突出就能立于不败之地，而要看企业的整体状况和实力。提倡团队精神，就是要注重每一位员工的潜能，将合适的人放到合适的岗位上。这样就可以避免企业中因为部分“木板”有缺陷，使企业这“一整桶水”都漏干的现象。企业中即使真的有一块“木板”过短，也会有另一块“木板”补充上来，不会影响整桶水的容量。在实际管理过程中，这就要求管理者作好人力资源的规划，保证人力资源管理与企业战略目标相一致，促进企业部门的各个环节和阶段相互配合，相互弥补，为企业增加巨大的无形资产。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

48.

费斯诺定律

定律含义:人有两只耳朵,一张嘴巴,这表示人应该多听少讲。

【专家解析】

费斯诺定律是由英国联合航空公司总裁兼总经理费斯诺提出的,该定律告诉我们,善于倾听别人的意见,既能赢得他人对自己的尊敬,又有利于自身的改进。

人有两只耳朵,一张嘴巴,就是要求人应该多听少讲。比如古代,使者向国王进贡了三个一模一样的金人,但进贡人问国王,三个金人最有价值的是哪一个。不管是重量,还是做工,三个金人都一模一样,看不出任何破绽。这让国王很头疼,后来一位大臣想出了一个办法,他用三根稻草,将稻草插入一个金人的耳朵里,稻草从金人的另一只耳朵里冒出来;从第二个金人的嘴巴里掉出来;只有第三个金人的稻草掉进肚子里。于是大臣就说:第三个金人是最有价值的一个。使者听了默默点头,暗自佩服大臣的聪明才智。

在企业的管理中,善于倾听,是管理者应具备的基本素质,但是很多管理者不懂得倾听的艺术,使企业失去提升自己的机会,更使企业流失了大量的人才。管理者只有认真听取员工的意见,才能得到一个全面的信息,并为企业作出重大决策时提供必要的依据。虚心听取员工的意见是企业进步的必要条件,能给企业带来以下几方面的好处:

- **掌握相互信息**

信息是企业作出决策的基础,信息不清楚将无法作出正确决策。倾听是获取信息的有效方法。成功的企业之所以成功,就是因为不断向员工介

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

绍企业最新的发展动向,以及员工关心的问题,与员工互动沟通。通过认真倾听,就会获得准确的信息。企业经常将最新动态通过各种形式告诉员工,就会使员工及时跟上企业变化的步伐,积极表现,及时对自己的工作作出调整,适应企业的发展变化,为企业作出自己应有的贡献;企业也因此能紧跟时代的脚步,提高企业整体工作效率,增强企业竞争力,在越来越激烈的竞争中处于不败之地。

● **建立相互信任**

当今社会,市场竞争激烈,从某种意义上讲,企业的竞争就是人才的竞争,谁重视人才,谁就可以在市场中获胜;谁充分信任员工,谁就能充分发挥企业的人力资源优势。企业的管理中,信任是用人的基础,是企业发展的保证,而倾听是获取员工信任的重要手段。企业在行动、言辞各方面处处表现出对员工信赖的诚意。俗话说,话不投机半句多,让员工逐步将心里话讲出来,可以获得员工对企业的信任。只有被信赖的员工,才会心甘情愿地为企业赴汤蹈火,为企业的发展贡献自己的力量。

● **加强相互沟通**

在企业的管理中,倾听是企业与员工相互沟通的前提,想要与员工进行良好的沟通,就要虚心听取员工的意见,让员工将自己的心声讲出来;企业也应采取各种方式,让员工了解企业的最新动向;对于企业的重大决策,也应适当让员工参与进来,加强企业与员工之间的互动。加强企业与员工的相互沟通,能在企业中形成一种透明、畅通的双向沟通环境。管理者想通过说教是不能达到沟通的目的的,只有认真倾听,员工才能踊跃提出自己的意见,在不知不觉中拉近与员工的距离,并有效地全面吸收信息,才能使员工充分发挥聪明才智,使企业在不断成长。

● **化解相互矛盾**

在企业的管理中,员工经常会抱怨自己的工作,甚至矛盾激化,与领导发生争吵。倾听是化解矛盾的开始,让员工将心中的不满全部讲出来,员工就会倾诉过程中找到心理平衡,管理者可以从员工的谈话中找出矛盾的根结所在,为矛盾的化解打下良好基础。只有不断化解企业与员工之间的相互矛盾,才能使员工专心工作,并在工作中不断发挥自主创新,为企业作出自己应有的贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

【案例链接】

1962 年,美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿,在阿肯色州,创立沃尔玛百货有限公司。经过几十年的发展,沃尔玛百货有限公司成为世界上最大的连锁零售商,并被很多国家评为“最受赞赏的企业”和“最合适工作的企业”之一。1991 年,沃尔玛年销售额突破 400 亿美元,成为全球大型零售企业之一。沃尔玛 1993 年销售额高达 673 亿美元,1995 年沃尔玛销售额持续增长,并创造了零售业的一项世界纪录,达到年销售额 936 亿美元。

沃尔玛公司在用人方面提倡:我们的同事创造非凡。沃尔玛秉承尊重个人的信仰,尊重每位员工提出的意见和建议,并使用开放式的管理模式,鼓励员工向公司提意见、关心公司的发展。而且,公司给管理者灌输“公仆领导”的思想,并通过各种培训、表扬、提出意见等方式来帮助管理者发掘自己的潜能,同时将这种精神发扬光大,挖掘每一位员工的潜力。在挖掘员工潜力的过程中,管理者善于与员工沟通,并认真听取员工的讲话。通过倾听,了解员工的真实想法,并根据员工的想法,对员工合理分配工作,使员工的聪明才智得到不断发挥。

在沃尔玛,每一位新入职的员工,都要接受系统的入职培训,以及专业的文化培训。员工入职后会在工作中不断受到公司文化的熏陶。在许多同行企业中,沃尔玛员工的聆听技巧是很出名的。在工作中,需要员工倾听顾客的谈话,并对顾客的想法和需要作出及时、正确的反馈。因此,公司对员工进行培训,提高员工对顾客反馈信息的准确性;公司还鼓励员工向上级诉说,将工作上出现的问题、自己的意见和想法及时反映给领导。领导会根据员工提出的意见,及时对工作加以改进,为员工服务,方便员工工作。领导者通过指导员工学会倾听顾客心声,支持员工工作,鼓励员工不断进步,给员工创造机会,使每一位员工都能获得成功。

沃尔玛不容忍任何形式的歧视,公司中员工不会因为种族、肤色、宗教、残疾、国籍或兵役等情况受到不平等待遇。为此,沃尔玛制定一系列政策,保障员工的权益不受到损害,杜绝歧视。沃尔玛实行“门户开放”的政策,为员工提供各种沟通的途径,认真倾听员工的心声;此外,沃尔玛还要举行各种形式的“基层调查”,包括全体员工大会、周六早会、员工沟通会。让员工能够与管理层随时沟通,提出的意见和建议能够及时采纳;并在员工手册中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

明确规定不允许存在任何歧视，一旦出现歧视现象，将给予重罚。

在沃尔玛成长的过程中，员工已成为沃尔玛成功不可替代一部分，而善于倾听员工的意见，成为沃尔玛事业飞速发展的重要因素。2008 年美国《财富》杂志世界500强排行榜中，沃尔玛以3780亿美元的年营业收入超过埃克森美孚，跃居榜首。2010 年世界 500 强企业排名发布，沃尔玛再度位居榜首。

【操作指南】

倾听是人际交往中的一门艺术，在企业的管理中，管理者倾听员工的意见，将会使企业在市场竞争中更具实力，在市场中处于领先。在实际管理中，管理者应用费斯诺定律，应注意以下几个方面：

- **保持眼神接触**

眼睛是心灵的窗户，如果管理者在与员工沟通的过程中，不注重眼神的交流，不看员工的眼睛，眼睛四处乱看，就给员工一种不被重视的感觉，打消员工讲话的积极性。管理者要真诚倾听员工的讲话，保持与员工的眼神接触，通过倾听，达到相互沟通的目的。

- **有适当的表情**

在倾听过程中，要带着“脑”倾听，边倾听边琢磨：员工讲的是什么问题，想要达到什么效果，对企业有什么帮助等，还要对员工的讲话有适当的表情，如欣赏地点点头，始终保持微笑，都让员工认为管理者正在用心倾听。最能调动员工说话积极性的方法是，对员工的话感兴趣，表现出一副乐于倾听的样子，这样员工就会更加自信地说出自己的想法。

- **避免干扰性的动作姿势**

如果管理者在倾听的过程中，心不在焉，不停地看手表，那么员工就会觉得管理者很忙，没有时间听自己的讲话，就会将自己的讲话缩短，甚至草草结尾，使倾听的效果大打折扣。因此，管理者要尽量避免看手表、翻文件等动作，真心倾听员工的讲话，以达到倾听的效果和目的。

- **重复员工的话**

管理者要带着“热忱”去倾听员工的想法和意见，并根据员工的意见改

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

进自己的工作，与员工形成共鸣，齐心协力共同做好工作。积极倾听者总是会不断重复员工的讲话，使员工感到管理者对其反映的问题特别关注，并且在不断的提问中更清楚员工的真实想法。这样员工就对管理者产生信任，并将自己的想法全盘托出。

- **不要打断说话者**

一个善于倾听的管理者，不应该打断员工的讲话，在自己说话之前，先让员工讲完自己的想法，然后再发表自己的意见。倾听时既要听好的一面，正面的呼声；更要听反面意见，员工的心声。管理者倾听员工反面的意见时，要保持平和的心态，认真听员工把话讲完。打断员工的谈话，会打击员工的积极性，影响员工在今后工作中的表现。

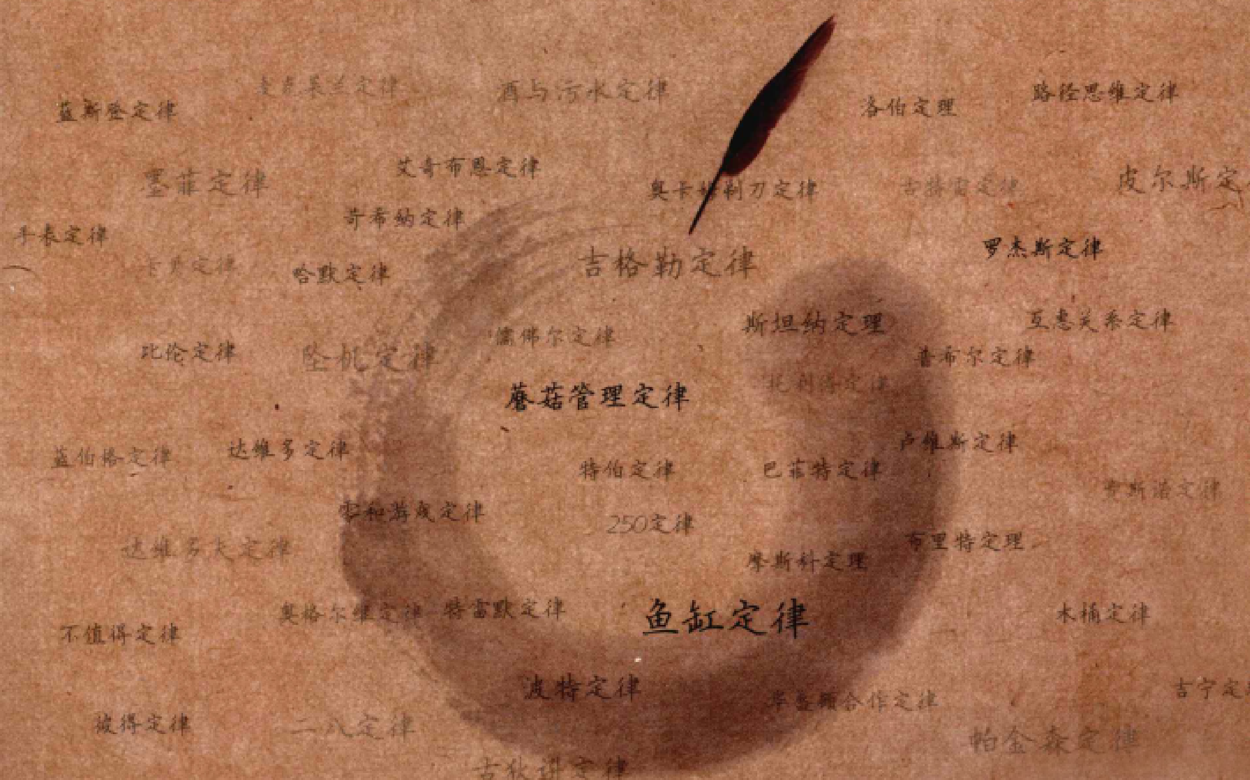
- **不要说得太多**

倾听员工谈话要做到纵向到底，横向到边，做到全方位的倾听；虚心受教，获得新信息，了解新情况，扩宽视野。在倾听的过程中，适当参与员工的讲话，能够使员工更加兴奋，激发员工不断说出自己的想法。领导者要把握好尺度，不能说得太少，也不能说得太多。说得太少，不能引起员工发言的积极性；说得太多，员工就会失去说话的机会，很难充分表达自己的意见和想法。

- **在倾听者与发言者两角色之间转换自如**

在倾听的过程中，需要管理者既要听，又要说。一个善于倾听的管理者，能够在倾听者与发言者两者之间相互转换。当听清楚员工的想法和目的后，就可以及时停止倾听张嘴说话了。在说话的过程中要注意：一是重复员工讲话内容，表明自己认真倾听了员工的讲话；二是对自己职权范围内的问题，进行当场答复，及时解决问题，为企业今后的发展解除后患；三是对自己不能回答、解决的问题，要耐心对员工解释，并积极将问题向上反映，使问题得到尽早答复。总之，不论是倾听还是发言，都要以员工的谈话为中心，多听少说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



上架建议 管理类


ISBN 978-7-5136-0352-2

责任编辑：苏冰冰
投稿邮箱：friendbing80@sina.com



定价：32.00元